

## **Kompetenzzentren. Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen. BLK-Fachtagung am 3./4. Dezember 2001 in Lübeck**

Köln : BLK 2002, 216 S. - (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; 99)



Quellenangabe/ Reference:

Kompetenzzentren. Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen. BLK-Fachtagung am 3./4. Dezember 2001 in Lübeck. Köln : BLK 2002, 216 S. - (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; 99) - URN: urn:nbn:de:0111-opus-1727 - DOI: 10.25656/01:172

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-1727>

<https://doi.org/10.25656/01:172>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Heft 99

## Kompetenzzentren

Kompetenzzentren in regionalen  
Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und  
Beitrag der beruflichen Schulen -

BLK-Fachtagung am 3./4. Dezember 2001  
in Lübeck



Materialien zur Bildungsplanung  
und zur Forschungsförderung

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)  
- Geschäftsstelle -  
Hermann-Ehlers-Straße 10, 53113 Bonn

Telefon: (0228) 5402-0  
Telefax: (0228) 5402-150  
E-mail: [blk@blk-bonn.de](mailto:blk@blk-bonn.de)  
Internet: [www.blk-bonn.de](http://www.blk-bonn.de)

**ISBN 3-934850-31-6**

2002

# **Dokumentation der BLK-Fachtagung**

## **"Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken**

### **- Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen"**

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1. Vorwort	3
2. Einladung und Programm	4
3. Begrüßung und Eröffnung	9
3.1 Ulrich Meyenborg Schulsenator der Hansestadt Lübeck	9
3.2 Jürgen Schlegel Generalsekretär der BLK	11
4. Vorträge im Plenum	14
4.1 Berufliche Schulen als eigenständige regionale Berufsbildungszentren Ute Erdsiek-Rave	14
4.2 Berufliche Schulen in der regionalen Zusammenarbeit Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann	22
4.3 Kernthesen des BLK-Berichtes und Überleitung zu den Foren Achim Meyer auf der Heyde	31
5. Forum I: Organisationsentwicklung der beruflichen Schulen Moderation: Klaus Rauber	34
5.1 Von der Behördenverwaltung zum Dienstleistungsunternehmen Ute Lysk	34
5.2 Steuerungsmodell berufsbildender Schulen in Dänemark Henning Gade	45
5.3 Förderung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen zwischen Verfassungsgebot und den Anforderungen beruflicher Aus- und Weiterbildung Prof. Dr. Hermann Avenarius	50
5.4 Erfahrungen: Berufsbildende Schulen als Stiftung Gabriele Post	59
5.5 Erfahrungen: Berufsbildende Schulen als gGmbH Rolf Meyer	63
5.6 Erfahrungen mit Budgetierungskonzepten Rudolf Freisinger	70
5.7 Berichterstattung Forum I Eckardt Wrütz	84

6.	Forum II: Berufsbildungsnetzwerke in der Region Moderation: Dieter Hölterhoff	94
6.1	Berufspädagogische und berufsbildungspolitische Begründung für die Implementation von Berufsbildungsnetzwerken in der Region Prof. Dr. Felix Rauner	94
6.2	Grundsätzliche Aspekte bei der Schaffung von Netzwerken, Probleme und Lösungsmöglichkeiten Prof. Dr. Karl Wilbers	101
6.3	Erfahrungen mit Weiterbildungsverbünden Carla-Maria Cremer	122
6.4	Verstetigung des Lernortverbundes aus dem beendeten Modellversuch "GOLO" in Wilhelmshaven Günther Pirschl	125
6.5	Das ÜAZ und die BBS Wittlich als Partner im regionalen Kompetenzzentrum Elisabeth Wurzer und Martin Müller	128
6.6.1	Kooperationspotenziale von privaten Weiterbildungseinrichtungen in Berufsbildungsnetzwerken, Anette Morhard	139
6.6.2	Kooperationspotenziale von privaten Weiterbildungseinrichtungen in Berufsbildungsnetzwerken, Jürgen Bischoff	144
6.7	Berichterstattung Forum II Dietmar Fröhlich	148
7.	Forum III: Personalentwicklung in den Kompetenzzentren Moderation: Klaus Lorenz	155
7.1	Anforderungen an Personalentwicklung und Personaleinsatzstrukturen in Berufsbildungseinrichtungen in freier Trägerschaft Frank Glücklich	155
7.2	Personalbudgetierung und der Personalrekrutierung am Beispiel einer berufsbildenden Schulen in der Schweiz Rudolf Siegrist	157
7.3	Personaleinstellung und Personalentwicklung am Beispiel einer dänischen beruflichen Schule Sven Aage Olsen	160
7.4	Personalbewirtschaftung an berufsbildenden Schulen im Rahmen neuer rechtlicher Verfasstheit Jens Popken	161
7.5	Berichterstattung Forum III Rüdiger Hildebrandt	165
8.	Statements und Bewertungen - Abschlussrunde Moderation: Achim Meyer auf der Heyde	170
9.	Presseveröffentlichungen	194
10.	Teilnehmerliste	199

# **1. Vorwort**

Die Leistungsfähigkeit beruflicher Schulen ist für die Qualität der Berufsbildung von erheblicher Bedeutung, auch über das duale System hinaus. Berufliche Schulen müssen sich deshalb weiter entwickeln und gemeinsam mit ihren Partnern um den regional dringend benötigten Fachkräftenachwuchs bemühen. Dabei geht es um die Weiterentwicklung und den Ausbau der jeweils vorhandenen Profile und Stärken, um die effiziente und effektive optimale Nutzung regionaler Bildungsressourcen in einem Netzwerk der Berufsbildung. Wenn berufliche Schulen ihren Beitrag als ein Partner in regionalen Berufsbildungsnetzwerken leisten sollen, dann stellt das auch neue organisatorische, Kooperations- und personelle Anforderungen an sie.

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) verfolgte mit der Fachtagung "Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen" das Ziel, die Empfehlungen aus dem von der BLK am 18. Juni 2001 verabschiedeten Bericht zur Rolle der beruflichen Schulen in regionalen Berufsbildungsnetzwerken ( BLK-Reihe "Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung", Heft 92) zu diskutieren und in den Folgearbeiten vor allem im Hinblick auf Organisation, Personal und Rolle beruflicher Schulen in Bildungsnetzwerken zu operationalisieren. Der Kreis der Teilnehmer hat ermöglicht, dass das Thema fachkundig diskutiert und unterschiedliche Einschätzungen zur Thematik eingebracht wurden.

Ich wünsche mir, dass die BLK mit der Dokumentation einen Beitrag zur aktuellen Diskussion um die Weiterentwicklung beruflicher Schulen leistet und die verschiedenen Akteure in der beruflichen Aus- und Weiterbildung weiter zusammenführt.

Mein Dank gilt dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, ohne dessen finanzielle Hilfe diese Fachtagung nicht zustande gekommen wäre und dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein für seine vorzügliche organisatorische und politische Unterstützung.

Jürgen Schlegel  
Generalsekretär der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)

Bonn, im Februar 2002

## **2. Einladung und Programm**

### **Fachtagung**

#### **"Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen"**

Die beruflichen Schulen in Deutschland stehen derzeit in einer Phase der Neuorientierung. Waren die vergangenen Entwicklungszyklen von einer zunehmenden Differenzierung und Pädagogisierung gekennzeichnet, so wird die anstehende Entwicklungsphase eine größere Selbständigkeit in der Verwaltung und Organisation der beruflichen Schulen bringen. Die Stärkung der Eigenständigkeit richtet sich aus an der kontinuierlichen Verbesserung der von den beruflichen Schulen erbrachten Dienstleistung berufliche Bildung.

Diese Entwicklung wird eine neue Balance der Regelungsverantwortungen zwischen den verschiedenen Ebenen von Schule und Schulverwaltung mit sich bringen. Die BLK hat mit dem am 18. Juni 2001 vorgelegten Bericht "Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen" eine erste Initiative zur Strukturierung des Themenfeldes und zur Unterstützung dieser Entwicklung unternommen und führt hierzu eine Fachtagung durch. Die Tagung richtet sich insbesondere an Vertreterinnen und Vertreter der Bildungs- und Schulverwaltung, der beruflichen Schulen, der Kommunen als Schulträger, der Ausbildungsbetriebe, der Sozialpartner sowie der Berufs- und Fachwissenschaften

Die BLK-Fachtagung findet statt:

**am 3. und 4. Dezember 2001  
in den Lübecker Musik- und Kongresshallen,  
in der Hansestadt Lübeck, Willy-Brandt-Allee 10**

Mit dieser Fachtagung wird das Ziel verfolgt, die Empfehlungen aus dem von der BLK am 18. Juni 2001 verabschiedeten Bericht zur Rolle der beruflichen Schulen in der regionalen Bildungszusammenarbeit (BLK-Reihe "Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung", Heft 92) zu diskutieren und vor allem im Hinblick auf Organisation, Personal und Rolle beruflicher Schulen in Bildungsnetzwerken zu operationalisieren. Die Erfahrungen einzelner Länder – und auch aus dem europäischen Ausland – zur Weiterentwicklung beruflicher Schulen sollen in der Tagung vorgestellt werden.

Die Thematik ist sehr komplex und wird von unterschiedlichen Sichtweisen, Zielsetzungen und Bedenken schon im Vorfeld diskutiert. Deshalb wurde dem Austausch in den themenspezifischen Foren sehr viel Zeit eingeräumt. Mit Impulsreferaten und einer Aussprache mit den Teilnehmern sollen Hinweise auf Empfehlungen zur Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen gegeben werden.

## **Montag, 3. Dezember 2001**

- 14.00 Uhr**      **Begrüßung**  
**Ulrich Meyenborg**  
- Schulsenator der Hanse Stadt Lübeck -
- Eröffnung der BLK-Fachtagung**  
**Jürgen Schlegel**  
- Generalsekretär der BLK -
- 14.20 Uhr**      **Berufliche Schulen als eigenständige regionale Berufsbildungszentren**  
**Ute Erdsiek-Rave**  
- Ministerin für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes SH -
- 15.00 Uhr**      **Berufliche Schulen in der regionalen Zusammenarbeit**  
**Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann**  
- Präsident der Unternehmensverbände Nord -
- 15.45 Uhr**      **Kernthesen des BLK-Berichtes und Überleitung zu den Foren**  
**Achim Meyer auf der Heyde**  
- Vorsitzender des Arbeitskreises "Aus- und Weiterbildung" der BLK -
- 16.15 Uhr**      **Übergang zu den Foren – Kaffeepause**
- 16.45 Uhr**      **Parallel stattfindende Foren I bis III**
- 20.00 Uhr**      **Schleswig-Holsteinisches Büffet**

## **Dienstag, 4. Dezember 2001**

- 08.30 Uhr**      **Parallel stattfindende Foren I bis III**
- 10.30 Uhr**      **Pause / Imbiss / Kommunikation**
- 11.00 Uhr**      **Ergebnispräsentation aus den Foren**
- 12.00 Uhr**      **Statements und Bewertungen**  
Talkrunde mit Vertretern des Bundes, der Länder, der Sozialpartner und der Schulträger
- **Karl Spelberg**                      - Zentralverband des Deutschen Handwerks
  - **Andreas Henseler**              - stellv. Vors. des Schulausschusses des Dt. Städtetages
  - **Kurt Kielwein**                   - Bundesinstitut für Berufsbildung
  - **Dr. Ursula Herdt**                - i. V. des DGB
  - **Günter Ploghaus**               - Bundesministerium für Bildung und Forschung
  - **Klaus Karpen**                    - Vorsitzender des Schulausschusses der KMK
- Moderation: Achim Meyer auf der Heyde*
- 13.30 Uhr**      **Ende der Fachtagung**

## **Forum I**

### **Organisationsentwicklung der beruflichen Schulen**

(u. a. Steuerungsformen, Entscheidungswege und -kompetenzen, Budgetierungskonzepte, Rechtsformen, Rolle der Schulaufsicht)

*Moderation:*      **Klaus Rauber, Kultusministerium Sachsen-Anhalt**



---

## **Montag, 3. Dezember 2001**

- 16.45 Uhr**      •    **Von der Behördenverwaltung zum Dienstleistungsunternehmen**  
**Ute Lysk**  
- Unternehmen Roland Berger und Partner -
- bis**
- 19.00 Uhr**      •    **Steuerungsmodell berufsbildender Schulen in Dänemark**  
**Henning Gade**  
- Dänische Botschaft, Berlin -
- **Förderung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen zwischen Verfassungs-  
gebot und den Anforderungen beruflicher Aus- und Weiterbildung**  
**Prof. Dr. Hermann Avenarius**  
- Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) -

## **Dienstag, 4. Dezember 2001**

- 08.30 Uhr**      •    **Erfahrungen: Berufsbildende Schulen als Stiftung**  
**Gabriele Post**  
- Geschäftsführerin des Lette-Vereins in Berlin -
- bis**
- 10.30 Uhr**      •    **Erfahrungen: Berufsbildende Schulen als gGmbH**  
**Rolf Meyer**  
- Zentrum für Gebäudeautomation in Bremen -
- **Erfahrungen mit Budgetierungskonzepten**  
**Rudolf Freisinger**  
- Leiter der berufsbildenden Schulen des Wetteraukreises in Büdingen (Hessen) -

# Forum II

## Berufsbildungsnetzwerk in der Region

(u. a. Aufbau von Netzstrukturen, Verzahnung von Aus- und Weiterbildung, Förderung von Kooperationsbeziehungen,)

Moderation: **Dieter Hölterhoff**, Ministerium für Bildung, Jugend, und Sport des Landes Brandenburg

---

### Montag, 3. Dezember 2001

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 16.45 Uhr<br><br>bis<br><br>19.00 Uhr | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Überlegungen aus der Wissenschaft:</b><br/>Berufspädagogische und berufsbildungspolitische Begründung für die Implementation von Berufsbildungsnetzwerken in der Region<br/><b>Prof. Dr. Felix Rauner</b><br/>- Institut für Technik und Bildung der Universität Bremen -</li><br/><li>• <b>Hinweise aus der Netzwerkforschung:</b><br/>Grundsätzliche Aspekte bei der Schaffung von Netzwerken, Probleme und Lösungsmöglichkeiten<br/><b>Dr. Karl Wilbers</b><br/>- Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen -</li><br/><li>• <b>Aus der Praxis:</b><br/>Erfahrungen mit Weiterbildungsverbünden<br/><b>Carla-Maria Cremer</b><br/>- Wirtschaftsministerium Schleswig- Holstein -</li></ul> |
|---------------------------------------|---|

### Dienstag, 4. Dezember 2001

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 8.30 Uhr<br><br>bis<br><br>10.30 Uhr | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Verstetigung des Lernortverbundes aus dem beendeten Modellversuch "GOLO" in Wilhelmshaven</b><br/><b>Günther Pirschl</b><br/>- Wirtschaftsverband Wilhelmshaven -</li><br/><li>• <b>Das ÜAZ und die BBS Wittlich als Partner im regionalen Kompetenzzentrum</b><br/><b>Elisabeth Wurzer</b><br/>- Projektkoordinatorin, Überbetriebliches Ausbildungszentrum – Wittlich -<br/><b>Martin Müller</b><br/>- Geschäftsführer des Modellversuchs, Berufsbildende Schule Wittlich -</li><br/><li>• <b>Kooperationspotenziale von privaten Weiterbildungseinrichtungen in Berufsbildungsnetzwerken</b><br/><b>Anette Morhard</b><br/>- Geschäftsführerin Bildungswerk der Thüringischen Wirtschaft -<br/><b>Jürgen Bischoff</b><br/>- Deutsche Angestellten-Akademie -</li></ul> |
|--------------------------------------|--|

## Forum III

### Personalentwicklung in den Kompetenzzentren

(u. a. Anforderungsprofil, Personalentwicklung und -rekrutierung, Führungsstrukturen, Fortbildung des Personals, Arbeitszeit, Beamtenstatus etc.)

Moderation: **Klaus Lorenz**, Kultusministerium des Landes Baden-Württemberg

---

### Montag, 3. Dezember 2001

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 16.45 Uhr<br><br>bis<br><br>19.00 Uhr | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Anforderungen an Personalentwicklung und Personaleinsatzstrukturen in Berufsbildungseinrichtungen in freier Trägerschaft</b><br/><b>Frank Glücklich</b><br/>- Stiftung Berufliche Bildung in Hamburg -</li><li>• <b>Personalbudgetierung und der Personalrekrutierung am Beispiel einer berufsbildenden Schulen in der Schweiz</b><br/><b>Rudolf Siegrist</b><br/>- Schulleiter der beruflichen Schule in Baden (Schweiz) -</li><li>• <b>Personaleinstellung und Personalentwicklung am Beispiel einer dänischen beruflichen Schule</b><br/><b>Sven Aage Olsen</b><br/>- Schulleiter des Berufsschulzentrums in Sonderburg (Dänemark) -</li></ul> |
|---------------------------------------|--|

### Dienstag, 4. Dezember 2001

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 8.30 Uhr<br><br>bis<br><br>10.30 Uhr | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Personalbewirtschaftung an berufsbildenden Schulen im Rahmen neuer rechtlicher Verfasstheit</b><br/><b>Jens Popken</b><br/>- Bildungsministerium Schleswig-Holstein -</li><li>• <b>Personalrechtliche Erfahrungen aus dem Privatisierungsprozess</b><br/><i>NN (wegen Absage)</i></li></ul> |
|--------------------------------------|--|

### **3. Begrüßung und Eröffnung**

#### **3.1 Begrüßung**

***Ulrich Meyenborg***

- Schulsenator der Hansestadt Lübeck -

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

ich darf Sie als Schulsenator der Hansestadt Lübeck ganz herzlich in unserer Stadt begrüßen, mit Ihrer interessanten Fachtagung zu dem Thema: Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken hier in der Musik- und Kongresshalle.

Wir haben in den letzten Jahrzehnten zunehmend erlebt, wie die berufliche Bildung mehr und mehr zu einem wichtigen Pfeiler der Bildung geworden ist, mehr und mehr hineingewachsen ist in das gesamte Bildungssystem, wie sie Aufgaben des allgemein bildenden Schulwesens ergänzt oder sogar übernommen hat, einschließlich der entsprechenden Abschlüsse.

Jetzt geht es um die andere Richtung, um eine Neubestimmung des Standortes Berufsschule im Berufsbildungssystem, dass im Wesentlichen ja immer noch getragen wird vom dualen Ansatz. Dabei gilt es aber zunächst zu erkennen, welche Ansätze zur Verbesserung des Ressourceneinsatz im personellen und sächlichen Bereich es intern gibt. Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, für beides einige Möglichkeiten zu nennen, die ganz eng auch mit regionalen Berufsbildungsnetzwerken im Zusammenhang stehen.

So ist es Zeit, z. B. über die Sinnhaftigkeit der strengen Trennung von Berufsschulunterricht in Berufsschulen und überbetriebliche Ausbildung in den ÜAZ nachzudenken, mindestens im sächlichen Bereich. Ich könnte mir aber auch Stundenpläne vorstellen, die nicht nur den Berufsschulunterricht berücksichtigen, sondern auch die überbetriebliche Ausbildung einplanen (was in schleswig-holsteinischen Schulgesetz zugegebenermaßen noch nicht vorgesehen ist). So wäre denkbar, dass die Auszubildenden an einem Tag abwechselnd Theorie und Praxis haben. Im Unterricht könnten durch Absprache zwischen Schule und Innungen bzw. Kammern Synergien genutzt also Doppelungen vermieden werden. Mit der sicheren Folge, dass dadurch die Auszubildenden häufiger im Betrieb wären.

Eine solche Organisation der Berufsschule braucht natürlicher Weise auch erweiterte Managementkompetenzen. Berufsschulen müssten wesentlich flexibler im Einsatz ihrer Mittel werden, und sie könnten so zu Vorreitern auf dem Weg zu regionalen Bildungszentren werden. Denn sie sind allein aufgrund ihrer Größe am besten in der Lage, als erste ein eigenes Schulmanagement zu entwickeln.

Eine Erweiterung des Aufgabenspektrums der Berufsschulen in Richtung Kooperation mit der überbetrieblichen Ausbildung unterliegt selbstredend der kritischen Beobachtung durch die Innungen und die Kammer. Nur mit ihnen zusammen und in enger Abstimmung mit ihnen - von Beginn dieses Weges an - können sich regionale Berufsbildungszentren, regionale Berufsbildungsnetzwerke entwickeln.

In Schleswig-Holstein haben wir nach dem Dialogpapier vom Frühjahr nunmehr auch eine Konzeptstudie zur weiteren Entwicklung der beruflichen Schulen von der Bildungsministerin erhalten. Diese Studie enthält viele gute Ansätze auf dem von mir gerade beschriebenen Weg.

Einige vorsichtige kritische Anmerkungen zum Verhältnis Schulträger in diesem Zusammenhang will ich jetzt weglassen. Nur so viel: Die Einbindung und künftige Beteiligung der Schulträger ist meines Erachtens in dieser Konzeptstudie noch zu wenig ausformuliert. Hier gibt es noch viele Fragen, die die Schulträger mit dem Land in den nächsten Monaten zu diskutieren haben. Das berufliche Schulwesen hat einen großen Stellenwert im Haushalt der Hansestadt Lübeck, das kann ich hier versichern.

Soweit der regionale Bezug und die eigene Betroffenheit. Aber es gibt sicher auch in den anderen Bundesländern noch einige Unebenheiten auf dem Weg der Neuausrichtung der Berufsschulen.

Die Ergebnisse Ihrer Tagung werden sicherlich für die ausgestaltende Planung künftiger regionaler Kompetenzzentren hilfreich sein. Dazu allen Erfolg.

Hoffentlich haben Sie neben der Tagungsarbeit noch Zeit, sich unsere wunderschöne historische Altstadt anzusehen, in diesen Tagen in ganz besonderer glanzvoller adventlicher Atmosphäre.

## 3.2 Eröffnung der BLK-Fachtagung

**Jürgen Schlegel**

- Generalsekretär der BLK -

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

ich begrüße Sie auch im Namen der Vorsitzenden der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung hier in Lübeck ganz herzlich und freue mich über die große Resonanz, die diese Fachtagung gefunden hat.

Ganz besonders begrüße ich die beiden Hauptreferenten, Frau Ministerin Ute Erd-siek-Rave, und Sie, Herrn Prof. Hans Heinrich Driftmann, den Präsidenten der Unternehmensverbände Nord. Wir sind gespannt auf Ihre Vorträge, die wesentli-che Impulse für die Diskussionen dieser beiden Tage geben werden.

Sehr herzlich begrüße ich die Gäste aus dem Ausland: Herrn Botschaftsrat Hen-ning Gade und Herrn Schulleiter Sven Arge Ohlsen aus Dänemark, Herrn Schul-leiter Rudolf Siegrist und Dr. Wilbers aus der Schweiz.

Ebenso herzlich begrüße ich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Deutsch-land; ich begrüße Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrkräfte beruflicher Schulen, Vertreter von Wirtschaftsverbänden, freien Bildungsträgern, Kammern, Vertreter der Landesausschüsse für Berufsbildung, der Gewerkschaften und Lehrerverbände, der Wissenschaft, der Lehrerfort- und -weiterbildung, der Bundes- und Landesmi-nisterien und der Landtage.

Der Kreis der Teilnehmer verspricht, dass wir das Thema Berufsschulen, ihre Ein-bindung in regionale Kompetenzzentren in der beruflichen Aus- und Weiterbildung fachkundig diskutieren können und dass die unterschiedlichen Einschätzungen zur Thematik eingebracht werden.

Ich bedauere sehr, dass wir aus Platzgründen nicht allen Interessierten die Teil-nahme an dieser Fachtagung haben ermöglichen können.

Lassen Sie mich, bevor ich kurz ins Thema einführe, auch Dank sagen: Dank ge-bührt der Musik- und Kunsthalle Lübeck, die uns dieses wunderschöne Ambiente und optimale Tagungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Dank an das Bundesmi-nisterium für Bildung und Forschung, das diese Fachtagung durch Bereitstellung der erforderlichen Mittel erst ermöglicht hat, Dank vor allem aber an Herrn Mar-wede und sein Team vom schleswig-holsteinischen Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst für die vorzügliche Vorbereitung unserer Fachtagung.

Wenn die Ergebnisse unserer Fachtagung so gelungen sein werden, wie die Vorbe-reitung es bereits ist, können wir zufrieden sein.

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, deren Einladung Sie gefolgt sind, ist eine Regierungskommission von Bund und Ländern, die sich in der Regel dreimal im Jahr auf Ministerebene trifft. Sie ist keine gemeinsame Kommission für Bildungspolitik, sondern für Bildungsplanung; d. h., dass nicht alle aktuellen Bund und Länder interessierenden Fragen der Bildungspolitik im Rahmen der BLK erörtert werden; die BLK konzentriert sich auf bildungsplanerische Aufgaben, auf die Weiterentwicklung unseres Bildungs-, Wissenschafts- und Forschungssystems; sie unternimmt dabei den Versuch, die Planungen zur Weiterentwicklung des Bildungswesens in Abstimmung mit finanziellen Notwendigkeiten und Möglichkeiten, der Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Sozialpolitik zu entwickeln. In Erfüllung dieses Auftrages hat die BLK im Oktober den Bericht "Zukunft von Bildung und Arbeit" den Regierungschefs des Bundes und der Länder zur Entscheidung zugeleitet. Dieser Bericht verdeutlicht die tiefgreifenden Veränderungen, die auf unsere Gesellschaft in den nächsten 15 Jahren zukommen:

Auch wenn man es bei derzeit knapp vier Millionen Arbeitslosen nicht glauben will: Der Bedarf an Arbeitskräften wird zunehmen und schon relativ bald in bestimmten Bereichen zu einer Arbeitskräfteknappheit führen. Unsere Gesellschaft wird älter; das bedeutet nicht nur, dass die aus dem Arbeitsprozess ausscheidenden Personen nur noch mit größter Mühe, teilweise gar nicht mehr qualifiziert durch junge Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger ersetzt werden können; das bedeutet auch, dass der Anteil der Älteren, die im Erwerbsleben stehen, immer größer wird.

Wirtschaft und Gesellschaft werden nicht mehr darauf vertrauen können, dass Innovation, neues Denken, vor allem von den Jüngeren im Arbeitsprozess und von den Berufseinsteigern in den Wertschöpfungsprozess eingebracht werden können. Wir werden darauf angewiesen sein, dass auch die Älteren im Arbeitsprozess innovationsfähig und innovationswillig bleiben.

Lernbereitschaft ein Leben lang bedeutet damit in Zukunft nicht vornehmlich Lebens- und Persönlichkeitsbereicherung des Einzelnen, sondern wird eine der wesentlichen Voraussetzungen für wirtschaftlichen Wohlstand und gesellschaftliche Stabilität sein. Lernbereitschaft allein nützt wenig, wenn nicht die Möglichkeiten geschaffen werden, diese Lernbereitschaft ein Leben lang auch umzusetzen.

Wenn diese Projektion auch nur einigermaßen zutrifft, müssen wir die Möglichkeiten zu lebenslangem Lernen, zu Aus- und Fortbildung nach der Erstausbildung um ein Vielfaches gegenüber dem heutigen Zustand steigern. Wir brauchen Strukturen in Betrieben, über Tarifverträge und Anderes, in denen sich solche lebensbegleitende Qualifikation verwirklichen kann. Wir müssen alle Kräfte anspannen, um qualifizierte Erstausbildung, Fortbildung und Weiterbildung zu garantieren und brauchen das Zusammenwirken aller in diesem Prozess.

Und damit bin ich beim Thema der Fachtagung: Berufliche Bildung, d.h. Erstausbildung und Weiterbildung im Sinne lebensbegleitenden Lernens ist und wird zunehmend wesentlicher Faktor der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit unserer

Wirtschaft und für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft. Durch den raschen Wandel in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft steht die berufliche Bildung permanent unter Reformdruck.

Wir müssen uns fragen, ob die gegenwärtige Situation Synergiemöglichkeiten zwischen den Partnern der beruflichen Aus- und Weiterbildung hinreichend ausgeschöpft, ob Berufsschulen, überbetriebliche Ausbildungsstätten und Betriebe nicht immer noch zu sehr nebeneinander her arbeiten als miteinander arbeiten.

Die BLK hat Sie eingeladen, weil sie glaubt, dass diese Zusammenarbeit verbessert werden kann und verbessert werden muss. Sie hat in dem Bericht, der Ihnen für diese Fachtagung vorliegt, angeregt, die fachlichen, personellen und technischen Ressourcen der beruflichen Schulen in der Region stärker als bislang in Netzwerken mit den Kammern, den Betrieben und den Berufsbildungszentren einzubringen. Es geht darum, abgestimmte, ortsnahe regionale Aus- und Weiterbildungsangebote zu schaffen; wir glauben, dass die Organisation der beruflichen Schulen an die neuen dynamischen Entwicklungsprozesse angepasst werden muss, wenn die beruflichen Schulen sich diesen Anforderungen, die ich skizziert habe, erfolgreich stellen wollen. Budgetierungskonzepte, die Rechtsform beruflicher Schulen, der Aufbau von Netzstrukturen, von Kooperationsbeziehungen, neue Formen der Personalentwicklung sind nur einige Aspekte, die in diesen zwei halben Tagen in den Foren und sicher auch am Rande der Tagung erörtert werden - vermutlich nicht immer einvernehmlich, aber getragen von dem gemeinsamen Bemühen, die berufliche Bildung unter Einbeziehung der beruflichen Schulen in der Region zu optimieren.

Bringen Sie in die Diskussionen Ihre unterschiedlichen Sichtweisen ein, seien Sie aufgeschlossen gegenüber neuen und anderen Sichtweisen, sehen Sie mannigfaltigen Entwicklungschancen ebenso wie die zu klärenden Voraussetzungen. Nutzen Sie die Tagung zu einem angeregten Gedankenaustausch, dessen Ergebnisse sich auch in der weiteren Arbeit der BLK widerspiegeln werden. Vieles von dem, was ich angesprochen habe, ist noch nicht klar konturiert, viele Entwicklungen zeichnen sich erst schemenhaft ab; und so passt sich dieser nebelige Wintertag hier in Lübeck dem Thema unserer Tagung in mancherlei Hinsicht durchaus an. Hoffen wir, dass morgen ein klarer Tag ist.



## **4. Vorträge im Plenum**

### **4.1 Berufliche Schulen als eigenständige regionale Berufsbildungszentren**

#### ***Ute Erdsiek-Rave***

- Ministerin für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des  
Landes Schleswig-Holstein -

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

blättert man derzeit durch die Wirtschafts- und Bildungsteile der Zeitungen, so bietet sich ein kurioses Bild. Da ist einerseits die Rede von Lehrstellenmangel bzw. Lehrstellenabbau, und andererseits heißt es immer wieder: Lehrstellen könnten nicht besetzt werden, weil es an qualifizierten Bewerbern fehlte. Das Handwerk suche händeringend nach Nachwuchs. Man merkt es allerorten: welcher Bäcker ist noch ein Bäcker und nicht bloß Betreiber eines Backshops, in dem tiefgefrorene Brot- und Brötchenrohlinge aufgebacken werden? Wer von uns hat sich nicht schon die Haare gerauft, weil der Reparaturdienst einer Heizung alles andere als kompetent gewirkt hat oder weil es ewig dauert, bis man endlich einen Handwerker bekommt?

Die Situation ist überaus komplex: den Handwerksberufen und den gewerblichen Industrierberufen fehlt der Nachwuchs, auch weil diese Berufe in den letzten Jahren geradezu dramatisch an Prestige verloren haben. Im Dienstleistungssektor sieht es etwas besser aus. Es sollte uns aber mehr als nur zu denken geben, dass die Allensbacher Berufs-Prestige-Skala 2001 ausgesprochen akademikerlastig ist (damit wir uns nicht missverstehen: es geht mir nicht um eine Kritik an der Umfrage, mir geht es nur um die Situation, die sie abbildet). Als Beruf, für den man sich im Rahmen einer Berufsbildenden Schule qualifiziert, ist einzig und allein der Buchhändler vertreten, und er bildet das Schlusslicht, Platz 18. Nach dem gesellschaftlichen Stellenwert von typischen Handwerks- und Industrierberufen wird überhaupt nicht gefragt.

Derartige Entwicklungen sind die Folge tiefgreifender gesamtgesellschaftlicher Veränderungen. Sie sind gewiss nicht mit einem Federstrich zu beheben, und einfache Schuldzuweisungen führen ohnehin nicht weiter.

Industrie und Handwerk beklagen - sofern sie die Verantwortung für die Ausbildung überhaupt noch ernst nehmen - die mäßigen Voraussetzungen, die potentielle Auszubildende mitbringen. Hier sind wir tatsächlich gefordert, das ist ein Segment, das wir seitens des Bildungsministeriums mitzuverantworten haben, wohlgemerkt: mitzuverantworten!

Wir haben uns deshalb in den letzten Monaten sehr intensiv mit diesem Themenkomplex beschäftigt. Zwei Linien will ich hier hervorheben: zum einen die Frage,

ob und in welcher Weise die Hauptschule und die Ausbildung in der Hauptschule zu reformieren sind; zum anderen die Frage, welche Konsequenzen sich aus dieser Situation für die berufliche Bildung ergeben - letzteres soll heute mein Thema sein!

Das Problem ist im übrigen kein spezifisch Schleswig-Holsteinisches. Dies betont auch ein viel zu wenig beachtetes Positionspapier, das die Arbeits- und Sozialminister, die Kultusminister- und Wirtschaftsminister der Länder im Dezember 2000 gemeinsam verabschiedet haben. In diesem Positionspapier wird das Ziel formuliert, "die beruflichen Schulzentren, die überbetrieblichen Ausbildungsstätten der Wirtschaft sowie die Bildungseinrichtungen vergleichbarer Funktion zu sogenannten regionalen Kompetenzzentren miteinander zu verbinden, um sowohl die Qualität der Bildungsangebote als auch die Wirtschaftlichkeit und damit eine Fortentwicklung des regionalen Bildungsangebotes zu verbessern."

Die Beruflichen Schulen profitieren – wir sehen das auch in anderen europäischen Staaten – von mehr Selbstständigkeit, während eine zentralistische Steuerung ihre Entfaltungsmöglichkeiten eher behindert.

Was ist seither in Schleswig-Holstein passiert, wie haben wir diese Erkenntnisse umgesetzt? Am Anfang steht ein Grundsatzbeschluss: im März 2001 haben wir entschieden, die Berufsbildenden Schulen in regionale Berufsbildungszentren umzuwandeln. Die Konzeptstudie "Weiterentwicklung der Beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren" liegt in der Anhörungsfassung vor - darauf gehe ich später ein. Zunächst will ich den Rahmen grob skizzieren, in dem Sie diese Reformen verorten müssen.

Wir setzen den Prozess der Stärkung schulischer Eigenverantwortung, den wir vor Jahren in kleinen Schritten – aber sehr erfolgreich - begonnen haben, konsequent fort. Zahlreiche Bausteine sind vor diesem Hintergrund entwickelt und überzeugend erprobt worden. Ich möchte hier nur einige benennen:

- Die **Dezentralisierung** der Personalentscheidung: demnach schreiben Berufsbildende Schulen ihre zu besetzenden Stellen selbst aus und treffen eigenverantwortlich die Entscheidung darüber, welche Person mit welchem Qualifikationsprofil eingestellt werden soll - natürlich unter Wahrung des Mitbestimmungsgesetzes. Dieser Prozess ist in Schleswig-Holstein in Bezug auf die Beruflichen Schulen abgeschlossen.
- Das **Personalentwicklungskonzept** für Schulen steht kurz vor der Umsetzung. Es sieht u.a. regelmäßige Mitarbeitergespräche und ein standardisiertes Vorgesetzten-Feedback vor.
- Die gesetzlich verankerte **Schulprogrammarbeit** verpflichtet Schulen dazu, die eigene pädagogische Arbeit zu reflektieren, sich Ziele zu setzen und diese extern wissenschaftlich zu evaluieren. Erstmalige Ergebnisse dieser Schulprogrammarbeit können wir zum Ende dieses Schuljahres präsentieren.

- Die neuen **Lehrpläne** orientieren sich deutlicher als bisher an der Vermittlung von Kompetenzen.
- Die **Schulgesetznovellierung** aus dem Jahre 1998 eröffnet den Schulleitungen die Möglichkeit, im Auftrage des Landes und der Schulträger innerhalb der verfügbaren Mittel eigenständige Rechtsgeschäfte abzuschließen (§ 3 Abs. 2 SchulG). D.h. zum Beispiel, dass Lehr- und Lernmittel im Rahmen von Sachmittelbudgetierungen eigenständig beschafft werden können.

Dieses Maßnahmenbündel eröffnet den Beteiligten neue Gestaltungsräume. Die Berufsbildenden Schulen sollen noch eigenständiger agieren und die neuen Gestaltungsräume kompetent ausfüllen, damit die Ausbildungsinhalte und Ausbildungsprofile so bedarfsgerecht wie nötig moduliert werden können.

Der Prozess der Ausdifferenzierung von Qualifikationen macht vor den Beruflichen Schulen nicht Halt, im Gegenteil: hier macht er sich besonders gravierend bemerkbar. Ein Philosoph sitzt nach wie vor am Schreibtisch und studiert seinen Hegel oder Schopenhauer. Vielleicht arbeitet er seltener mit gedruckten Büchern und Karteikarten, vielleicht liest er Texte von der CD-ROM, vielleicht erstellt er sich eine Datenbank. Seine intellektuelle Auseinandersetzung mit dem Text ändert sich nicht - er wird versuchen, die Denkstrukturen des Werkes zu begreifen und zu beschreiben.

Wie anders sieht die Situation dagegen bei einem Automechaniker aus? Professor Felix Rauner hat den Wandel im Rahmen seiner Forschungsarbeiten eindrucksvoll belegen können: In den 30-er Jahren umfasste die Service- und Reparaturanleitung des legendären Opel P4 gerade mal 50 Seiten, 1970 war sie schon 2000 Seiten dick, und heute sind es über 200 Tausend Seiten - wohlgemerkt: für ein einziges Opel-Modell! Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang noch auf eine andere Entwicklung hinweisen: der Beruf des Kfz-Elektrikers ist im Verschwinden - dafür wird ein neues Berufsbild erörtert, das des Kfz-Mechatronikers bzw. der Kfz-Mechatronikerin; es vereint die Kompetenzen des Mechanikers und des Elektrikers - d. h. dass das Anforderungsprofil über kurz oder lang noch komplexer wird.

Was folgt aus diesem Trend, dessen Gipfel wir bestimmt noch nicht erreicht haben, für die Beruflichen Schulen? Wir können die Anforderungs- und Ausbildungsprofile nicht mehr bis ins letzte Detail zentralistisch steuern. Wir müssen schnell innovativ sein, wir müssen auch auf die Bedürfnisse einzelner Regionen und auf deren wirtschaftliche Strukturen reagieren. Es gibt keine universalen Lösungen, die Unterschiede zwischen den Erwartungen in Heide und jenen auf Fehmarn oder in Lübeck sind einfach zu groß.

Der Dampfer "Berufliche Bildung" würde, einheitlich von Kiel aus gelenkt, bloß unbeweglich und damit ineffizient sein. Um den heutigen Anforderungen an die berufliche Aus- und Weiterbildung gewachsen zu sein, muss sich dieser Teil des staatlichen Bildungssystems, der sich ja in der Regel mit jungen erwachsenen Men-

schen beschäftigt, kompetent und selbstständig präsentieren, und zwar in der Region.

Wir haben in Schleswig-Holstein die Konzeptionsstudie zur Weiterentwicklung der Beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren vorgelegt. Diese Studie regelt bewusst nicht jedes Detail. Das würde ja unserer eigenen Vorstellung, "Schulen zu lernenden Organisationen" zu entwickeln, widersprechen.

Wir beschränken uns auf notwendige staatliche Rahmenvorgaben, die durch Zielvereinbarungen verbindlich werden. Das Verfassungsgebot, "das gesamte Schulwesen steht unter Aufsicht des Staates", muss bei aller Freude an der Entwicklung von Visionen selbstverständlich erhalten bleiben.

Das heißt: Berufliche Erstausbildung, Berufsvorbereitung sowie Bildungsangebote, die berufliche und allgemeine Bildung verbinden und zu höheren Bildungsabschlüssen führen, werden auch zukünftig Kernaufgaben der Beruflichen Schulen als Regionale Berufsbildungszentren sein.

Den in der Konzeptstudie formulierten Gestaltungsspielraum sollen die Beteiligten in den jeweiligen Regionen in eigener Verantwortung nutzen. Ich gehe davon aus, und das entspricht auch meinen persönlichen Erfahrungen, dass Personen, die selbst entscheiden, wesentlich motivierter sind.

Die schleswig-holsteinische Konzeptionsstudie sieht vor, dass die Berufsbildende Schule

- sich zu einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts entwickeln kann,
- eine darauf abgestellte Verwaltungsorganisation und Verwaltungsstruktur erhält,
- auf der Grundlage einer umfassenden Budgetierungskonzeption eigenverantwortlich die bereitgestellten sächlichen und personellen Ressourcen verwaltet und
- sich verantwortlich in den Dialog der beruflichen Aus- und Weiterbildung in der Region einbringen kann.

Das Vorhaben, die Eigenverantwortung an den Berufsbildenden Schulen weiter auszubauen, und eben diese Berufsbildenden Schulen zu rechtsfähigen Anstalten des öffentlichen Rechts umzubauen, lässt sich nur in einem gemeinsam zu verantwortenden Prozess organisieren. Er setzt die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten voraus - und er braucht Zeit. Wir dürfen nichts vom Zaun brechen, sondern müssen in vernünftigen Schritten vorgehen und zwischendurch immer wieder kritisch prüfen, ob wir die geplanten Zielsetzungen tatsächlich erreichen.

Erwarten Sie also keine fertigen Konzepte, die bis in jede Verästelung hinein und für alle denkbaren Probleme schon Lösungen oder Antworten bereithalten. Das Ministerium wird in der Pilotphase ein Projektmanagement einrichten. Es soll die Arbeiten unterstützend und beratend begleiten; es soll aber auch genug Raum las-

sen, damit eigenständig Antworten und Lösungen für die aufkommenden Probleme gefunden werden können, die von Region zu Region sehr unterschiedlich sind.

Ich möchte, dass wir in Schleswig-Holstein - bevor wir mit einer gesetzlichen Verankerung beginnen - in einer Art Testlauf an ausgewählten Beruflichen Schulen erst einmal einschlägige Erfahrungen sammeln - und zwar im Hinblick auf die Verwaltungs- und Organisationsstrukturen sowie im Hinblick auf Steuerungsinstrumente.

Das Modell-Projekt kann nur funktionieren, wenn sich Lehrkräfte und Schulleitungen der Berufsbildenden Schulen auf diesen Prozess einlassen, wenn sie im Dialog mit den betroffenen Schulträgern und dem Ministerium die Idee eines regionalen Berufsbildungszentrums unter Berücksichtigung der gesetzten Rahmenvorgaben eigenverantwortlich ausgestalten.

Nun nehme ich auch wahr, dass insbesondere Vertreter von Kammern und freien Bildungsträgern die Weiterentwicklung der Berufsbildenden Schulen zu unternehmerischer Selbständigkeit sehr kritisch sehen. Sie befürchten Konkurrenz und finanzielle Einbußen. Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt - so habe ich es einer Pressemitteilung entnommen – fordert uns auf, zunächst einmal die Hausaufgaben im Bereich der dualen Berufsausbildung zu machen, bevor wir die Berufsschule auf dem freien Weiterbildungsmarkt positionieren.

Dazu will ich folgendes anmerken:

1. Weil uns klar geworden ist, dass wir den dynamischen beruflichen Bildungsprozessen im Rahmen der dualen Berufsausbildung durch eine zentralistische Steuerung nicht mehr zeit- und problemnah entsprechen können, wollen wir die Beruflichen Schulen zu selbständigen Bildungsunternehmen unter staatlicher Aufsicht entwickeln. Gerade weil man vielfach und mit Recht kritisiert hat, dass der Dampfer "Berufsschule" unmanövrierbar geworden ist, haben wir uns zu dieser Verwaltungs- und Organisationsreform entschlossen.
2. Konkurrenz ist das grundlegende Prinzip unserer Wirtschaft. Konkurrenz steigert die Qualität - auch im Bildungsbereich. Es geht in einer zusammenwachsenden Welt nicht um Abgrenzung oder gar Ausgrenzung, sondern um konstruktive, partnerschaftliche Kooperation. Und es geht auch darum, dass wir in einer Phase der Haushaltsenge die staatlichen Finanzmittel für die berufliche Aus- und Weiterbildung berufspädagogisch sachgerecht und ökonomisch vertretbar einsetzen.

Heute glaubt glücklicherweise niemand mehr ernsthaft, dass mehr Geld auch automatisch zu mehr Qualität in der Bildungsarbeit führt! Wir wissen, dass eine wesentliche Kenngröße für Qualitätsentwicklung der Grad der Zusammenarbeit ist: auf allen Ebenen in der Bildungsverwaltung und mit den regionalen Bildungsverantwortlichen. Ein offener Dialog in der Region mit allen an beruflicher Bildung

Beteiligten sowie der Ausbau der jeweiligen Stärken verschiedener Bildungseinrichtungen führt langfristig zur Stabilität - und zu unserem eigentlichen Ziel: einer verbesserten beruflichen Bildung! Sie sichert schließlich auch den Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein, der sich in hohem Maße durch kleine und mittelständische Betriebe auszeichnet - also an und für sich über günstige Kommunikationsstrukturen verfügt.

Wir haben in Schleswig-Holstein gut funktionierende Weiterbildungsverbünde. In einigen von ihnen sitzen schon heute Schulleiterinnen und Schulleiter der Berufsbildenden Schulen. Diese Weiterbildungsverbünde wollen wir auch weiterhin festigen. Wir wollen, dass die Beruflichen Schulen sich in der Region als rechtsverbindlicher Partner der dualen beruflichen Bildung entwickeln und präsentieren.

Ein derart institutionalisiertes und von allen akzeptiertes regionales Berufsbildungsnetzwerk ermöglicht es, die unterschiedlichen Ressourcen der Bildungspartner erfolgreich zu nutzen. Zugleich führt die Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit zu neuen Synergieeffekten. Um Ihnen das an einem Beispiel vorzuführen: die Landesberufsschule für Mediengestalter/in Bild und Ton in Schleswig-Holstein ist möglich geworden durch Vereinbarungen zwischen Schulträger, Akademie der Medien und Ministerium. Mir geht es hier nicht um die juristischen Details, sondern um den Zugewinn seitens der beruflichen Bildung: wir ermöglichen dadurch die Nutzung professioneller Ton- und Filmstudios, wir vermeiden Doppelinvestitionen und wir können zugleich hochqualifizierte Dozenten aus der Praxis einwerben.

Natürlich bereitet uns der Berufsschullehrernachwuchs Sorgen. Aber Schuldzuweisungen, wer hat wann, was versäumt, sind wenig hilfreich. Auch die ständigen Klagen, die Beruflichen Schulen würden ihre Hausaufgaben nicht oder nur unzureichend machen, tragen nicht gerade zur Attraktivität dieses Arbeitsplatzes bei. Wie immer in Zeiten der Konjunkturflaute, steigt derzeit die Nachfrage nach einem Arbeitsplatz an einer Berufsbildenden Schule. Uns liegen momentan ca. 700 Anfragen vor - von Personen aller Qualifikationsstufen, mit Abschlüssen vom Uni-Diplom bis zum Meisterbrief.

Wir können die jungen Menschen nicht, je nach Bedarf, evtl. noch aufgeschlüsselt nach Fachrichtungen, dazu zwingen, das Lehramt an Berufsbildenden Schulen zu studieren. Wir haben nur eine Chance, wenn wir für diesen Arbeitsplatz werben. Wir müssen deutlich machen, wie wichtig er ist und wie viel Freude es bereiten kann, mit jungen Menschen - arbeitsplatznah - die Zukunft zu gestalten. Denn das ist doch im Kern die Aufgabe gerade der Lehrkräfte an den Berufsbildenden Schulen. Glücklicherweise können wir im Moment in Schleswig-Holstein einen positiven Trend registrieren: die Zahl der Neueinschreibungen für das "Diplom-Handelslehrer"-Studium an der CAU nimmt erfreulich zu - von 19 im Jahr 1999 auf 50 im Jahr 2001 - und das gilt auch für das Lehramt an Berufsbildenden Schulen: hier hatten wir 1999 an der Universität Flensburg 7 Immatrikulationen und 2001 immerhin 26.

Die Sicherstellung des Lehrernachwuchses hängt auch unmittelbar mit dem Auf und Ab der Zahl der Auszubildenden in der dualen Berufsausbildung zusammen. Wir müssen zur Zeit sehr viel mehr Ressourcen als früher für junge Menschen bereithalten, die keinen Ausbildungsplatz finden oder den Ausbildungsplatzanforderungen noch nicht genügen. Das ist ein Problem, das in engem Zusammenhang mit der Situation der Hauptschule steht. Auch dort müssen wir nach besseren Lösungen suchen.

Ein anderes Problem ist, dass die Zahl der neuen Berufe ständig zunimmt. Daraus resultieren neue Fragen, neue Probleme: an welchen Berufsschulen im Lande sollen wir die Beschulung vorbereiten? Wo kommt eine ausreichende Anzahl von Auszubildenden zusammen, damit wir Fachklassen bilden können? Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im IT-Bereich und im Medienbereich geht in zahlreichen Ländern und Regionen wieder zurück - das ist natürlich auch eine Folge der Flaute der *new economy*. Wie wird sich dieser Ausbildungsbereich entwickeln? Wird die Nachfrage nach IT-Systemelektronikern oder Informatik-Kaufmännern/-Kauffrauen sinken oder stagnieren oder vielleicht doch wieder steigen? Wie steht es um die Ausbildungsbereitschaft in der Bauwirtschaft, wie bei den Sparkassen und Banken? Werden junge Leute diese Berufe noch erlernen wollen, wenn von Stellenstreichungen in Größenordnungen von mehreren Tausenden die Rede ist? Werden die Gesundheits-, die Veranstaltungs-, die Sport- und Fitness-Kauffrauen und -Kaufmänner, um Ihnen drei neue Berufe zu nennen, tatsächlich auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt?

Das sind alles Fragen, auf die die Akteure in einer Bildungsregion in Teilen wenigstens bessere Antworten geben und deshalb auch konkretere Handlungsstrategien entwickeln können. Bei ihnen kommen nämlich die Rückmeldungen aus den Betrieben unmittelbarer und schneller an als im Ministerium; sie können deshalb auch umgehender reagieren.

Ich hoffe, dass ich zureichend deutlich machen konnte, warum uns an den Faktoren "Selbständigkeit" und "Regionalisierung" so viel gelegen ist. Wir brauchen ein Aktionsfeld, einen Handlungsrahmen, in dem die Vertreter der Berufsbildenden Schulen **rechtsverbindlich** agieren können, ohne sich vorher bei der obersten Schulaufsichtsbehörde zu erkundigen, ob sie dies oder jenes Detail auch dürfen oder wie es verwaltungstechnisch abzuwickeln ist.

Ein Berufsbildungssystem, das in der Region verankert ist und eigenverantwortlich über den Ressourceneinsatz entscheiden kann und darf, ist die bessere, die effizientere und die erfolgreichere Alternative.

In einem Punkt herrscht, glaube ich, Einstimmigkeit. Ein immerwährendes, ein universales Bildungssystem, das sich von der aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Situation abkoppelt, gibt es nicht. Und damit komme ich wieder zurück zu meinem Kernthema: von der Vorstellung, wir könnten die vielfältigen und

unterschiedlich strukturierten Beruflichen Schulen allein zentral von der obersten Verwaltungsebene heraus steuern.

Diese Vorstellung müssen wir in großen Teilen zurücknehmen. Ein derartiger Zentralismus behindert nur die Entwicklung zu lernenden Organisationen. Was wir tatsächlich leisten müssen, will ich abschließend noch einmal zusammenfassen:

- Wir brauchen eine zentrale Rahmensteuerung.
- Wir müssen die schulische Eigenverantwortung weiter ausbauen.
- Wir werden die Personalentwicklung voranbringen und den Nachwuchs sichern.
- Wir treiben den Prozess einer output-orientierten Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung weiter voran.

Ich sehe in dieser Fachtagung der BLK auch einen großen Schritt nach vorne. Deshalb freut mich die rege Beteiligung und das überraschend große bundesweite Interesse natürlich umso mehr! Ich verstehe sie nämlich als entscheidenden Beitrag zum Diskurs. Die Bereitschaft, sich über die Rolle und über die Aufgaben der Beruflichen Schulen in den regionalen Berufsbildungsnetzwerken zu verständigen, wächst - es ist ein Signal, dass wir offen und bereit sind für Neuerungen im Bereich der Berufsbildenden Schulen.

An Ende dieser Tagung werden zweifellos viele gute Vorschläge und viele konkrete Schritte stehen. Im Interesse der Sache, in der Überzeugung, dass selbständige Berufliche Schulen bessere Schulen sein werden, hoffe ich natürlich auch, dass es uns gelingen wird, Kritiker und Gegner dieser Reform zu überzeugen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und uns eine auf Zukunft orientierte, erfolgreiche Veranstaltung mit leidenschaftlichen, ja heftigen Diskussionen, aber eben auch mit guten, mit konstruktiven Lösungen, die dem dynamischen Wandel der Gesellschaft und der Arbeitswelt gerecht werden.

Vielleicht können wir dann endlich auch den Wettstreit der Schuldzuweisungen beenden. Vielleicht sind dann die Hiobsbotschaften der Wirtschaftsseiten passé. Vielleicht hat dann auch die verzweifelte Suche nach guten, zuverlässigen und schnellen Handwerkern bzw. Industriearbeitern und Dienstleistern ein Ende!



## **4.2 Berufliche Schulen in der regionalen Zusammenarbeit**

***Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann***

- Präsident der Unternehmensverbände Nord -

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

ich danke der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung für die Einladung zu der Fachtagung "Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen".

Sie haben mich gebeten, aus der Sicht der Wirtschaft zum Thema "Berufliche Schulen in der regionalen Zusammenarbeit" Stellung zu beziehen. Dies mache ich gerne, sind wir doch als Unternehmen Partner der Berufsschulen in der Berufsausbildung.

Meinen Vortrag habe ich dreigeteilt. Zuerst werde ich einige Bemerkungen zu den Anforderungen an eine moderne Berufsbildung machen. Danach werde ich die Aufgabe der Berufsschule aus Sicht der Wirtschaft darstellen. Abschließend werde ich mich kritisch mit den Vorschlägen zum Thema "Berufliche Schulen als regionale Kompetenzzentren" auseinandersetzen.

### **1. Anforderungen an eine moderne Berufsbildung**

Als Wirtschaft sind wir auf gut qualifizierte Mitarbeiter angewiesen. Diese stehen uns nur zur Verfügung, wenn wir uns auf ein gutes und funktionsfähiges Bildungssystem stützen können. Dabei wächst die Erkenntnis, dass wir gewaltige Anstrengungen unternehmen müssen, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Analysen der Bildungssituation in Deutschland gibt es viele, Vorschläge ebenfalls und erste erfolgreiche Ansätze, die Mut machen, zum Glück auch.

Lange Zeit mussten wir als Wirtschaft feststellen, dass staatliche Bildungspolitik und Bildungsarbeit relativ resistent gegenüber Veränderungen in der Wirtschaft und der Arbeitswelt war. Hier hat sich mit dem Grenzabbau in der EU und mit der Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens ein Wandel vollzogen. Bildungs- und Beschäftigungssystem müssen mehr aufeinander zugehen und nach gemeinsamen Lösungen für morgen suchen. Es stimmt schon bedenklich, wenn bei den internationalen Schulvergleichsstudien festgestellt wird, dass die deutschen Schüler in den Kernleistungen immer weiter zurückfallen und nur noch hintere Plätze im Mittelfeld einnehmen.

Deshalb begrüßen wir es, dass unter der Leitung der Bundesbildungsministerin Buhlmann im Forum Bildung hochrangige Vertreter der Länder, der Wirtschaft, der Gewerkschaften und der Wissenschaft u. a. Leitsätze zu den Bildungs- und Qualifikationszielen von morgen diskutieren.

Was wir brauchen, ist eine neue Lern- und Lehrkultur. Dabei müssen wir Antworten auf drei zentrale Fragen finden.

#### *AUF WELCHE KOMPETENZEN KOMMT ES ZUKÜNFTIG AN?*

Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, benötigen wir erstklassige Fach- und Führungskräfte. Das Human-Kapital - also das Wissen und Können der Mitarbeiter - wird zunehmend wichtiger als die physische Arbeit oder das Sachkapital. Wissen muss heute ständig aktualisiert und an die neuen Bedingungen angepasst werden. Das bedeutet auch, dass sich das Lernen grundlegend verändern wird. Der Einzelne muss vernetzt denken und arbeiten und bereit sein, sich individuell weiterzubilden. Die Arbeitsmärkte verlangen Mobilität, selbstständiges Denken und Handeln und dauerndes Lernen. Der lebenslange Job und einheitliche Arbeitsbedingungen sind passé. Selbstmanagement und Eigeninitiative werden zunehmend wichtig.

#### *WELCHE BERUFSAUSBILDUNG BENÖTIGEN WIR?*

Die Berufsausbildung im dualen System führt zur unmittelbaren Berufsfähigkeit und bildet gleichzeitig die Basis für lebenslanges Lernen. Der Strukturwandel erfordert die Modernisierung bestehender und die Entwicklung neuer Berufsbilder. Dies muss aber deutlich schneller gehen als in der Vergangenheit. Darüber hinaus müssen die Ordnungsverfahren vereinfacht werden.

Wir müssen auch überlegen, ob Berufsausbildung in der Regel noch drei Jahre dauern muss. Vorstellbar sind Grundausbildungen in Berufsfeldern mit anschließenden Modulen für bestimmte Tätigkeiten. Dadurch wird das System flexibler und die Übergänge in Weiterbildung werden erleichtert.

#### *WIE SIEHT DIE WEITERBILDUNG DER ZUKUNFT AUS?*

Durch die rasante Entwicklung in der Informationstechnik wird Weiterbildung in naher Zukunft ein anderes Gesicht bekommen. Multimedia und Telekommunikation eröffnen neue Formen des Lernens. Erste Ansätze gibt es bereits heute: So begleiten Teletutoren in virtuellen Seminarräumen die Lernenden. Durch Telelernprogramme können Mitarbeiter speziell auf ihre Bedürfnisse hin geschult werden. Somit wird Lernen zukünftig auch losgelöst von einem bestimmten Ort stattfinden können.

Ich halte fest, im Zuge der Internationalisierung, der Globalisierung und des Übergangs von der Industriegesellschaft zur Informations- und Kommunikationsgesellschaft sind in der beruflichen Bildung Reformen unausweichlich. Dabei kommt der Wirtschaft eine Schlüsselfunktion zu. Erstens bestimmen die Anforderungen im Beruf und am Arbeitsplatz die Qualifikationsziele und -inhalte. Zweitens werden auch die Durchführung und Gestaltung maßgeblich von der Wirtschaft geprägt, da

sowohl die Aus- als auch die Weiterbildung im wesentlichen in der Verantwortung von Betrieben und Wirtschaftsorganisationen erfolgt.

Das Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, in dem die Spitzenorganisationen der Wirtschaft vertreten sind, hat im November 1999 seine Vorstellungen von einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems formuliert und deutlich gemacht, dass es aus Sicht der Wirtschaft keine Alternative zum deutschen Ausbildungssystem gibt. Als Vorzüge der deutschen Berufsausbildung hat das Kuratorium insbesondere herausgestellt:

- ◆ den breiten Qualifizierungsansatz in Betrieb und Berufsschule
- ◆ die Ausrichtung der Konzepte am Bedarf der Wirtschaft
- ◆ das Lernen in der Arbeitssituation, das den Einsatz ohne Einarbeitungs- bzw. Transferaufwand ermöglicht
- ◆ die Persönlichkeitsbildung durch Erwerb von Schlüsselqualifikationen - insbesondere Sozial- und Methoden-Kompetenz - in der Praxis und
- ◆ die breite Ausbildung als Basis für Weiterbildung und lebenslanges Lernen.

Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des dualen Ausbildungssystems ist die Wirtschaft auf einen leistungsfähigen Partner Berufsschule angewiesen. Deshalb gilt es, die Berufsschule zu stärken und die Kooperation mit der betrieblichen Ausbildungspraxis weiter zu verbessern.

Berufsschulen müssen jedoch noch moderner, attraktiver und effektiver werden. Sie müssen Kompetenzen vermitteln, mit denen sie die Handlungsfähigkeit von Jugendlichen stärken. Ob dabei allerdings die Entwicklung der Berufsschule zu einem regionalen Kompetenzzentrum der richtige Weg in eine erfolgreiche Zukunft ist, ist eine vorerst offene Frage. Ich werde darauf zurückkommen.

## **2. Die Aufgabe der Berufsschule aus Sicht der Wirtschaft**

Hauptaufgabe der Berufsschule als Partner der Betriebe in der dualen Berufsausbildung ist die Sicherstellung eines quantitativ ausreichenden und qualitativ hochwertigen, differenzierten Unterrichtsangebots. Bevor Berufsschulen über eine Ausweitung dieser Aufgaben nachdenken, müssen sie diese Aufgaben voll erfüllen.

Aus Sicht der Wirtschaft hat die Berufsschule auf dem Weg zu einer modernen und attraktiven Einrichtung noch einen großen Nachholbedarf und muss noch zahlreiche Hausaufgaben machen. Neben einem Modernitätsrückstand haben die Berufsschulen ein gravierendes Personalproblem. Gegenwärtig sind in Deutschland nur 80 Prozent aller Berufsschullehrerstellen besetzt. Hinzu kommt, dass bis 2010 ein Drittel der Gewerbe- und Handelsschullehrer in Pension geht. Der zum Ausgleich notwendige Nachwuchs ist nicht in Sicht. Das bedeutet aber auch, dass dadurch notwendige Impulsgeber für den notwendigen Modernisierungsschub fehlen. Wir fordern deshalb, dass die finanziellen Rahmenbedingungen für die Attraktivität des

Berufsschullehrerberufs verbessert werden und die Berufsschullehrerlaufbahn auch für Absolventen anderer Studiengänge sowie für Fachkräfte aus den Unternehmen geöffnet wird. Diese könnten die Berufsschulen mit ihrem betrieblichen Know-how bereichern.

Die Berufsschulen sind nach Auffassung der Wirtschaft nicht nur technokratische Erfüllungsgehilfen der Betriebe. Sie sind eigenständige Partner. Dies bedeutet, die Berufsschule ist und bleibt eine eigenständige Institution mit eigener Gestaltungskompetenz. Sie muss zur Erfüllung ihrer Aufgaben über finanzielle, personelle und inhaltliche Spielräume verfügen. Hierbei kann aus unserer Sicht das aus den Zins-einsparungen der UMTS-Milliarden in Höhe von 200 Mio. DM aufgelegte Bundesprogramm "Zukunftsperspektiven für berufliche Schulen" einen guten Beitrag leisten.

Zu dem breiten Spektrum von zu bewältigenden Aufgaben der Berufsschulen gehört die Mitwirkung bei der Modernisierung bestehender und bei der Schaffung neuer Berufe, eine stärkere Orientierung an neuen Qualifikationsanforderungen der Betriebe sowie die zeitliche und inhaltliche Flexibilisierung des Berufsschulunterrichts in Abstimmung mit den Betrieben. Des weiteren muss die Berufsschule durch eine differenzierte Lernorganisation dem unterschiedlichen Qualifikationsstand der Auszubildenden Rechnung tragen. Dazu gehören z. B. zusätzliche Qualifikationen für besonders leistungsfähige Auszubildende sowie berufsvorbereitende Maßnahmen für schwache Jugendliche.

Die neuen IT-Berufe sind ein Beispiel dafür, dass die Flexibilität innerhalb der Erstausbildung erhöht und zugleich der Übergang in ein aufbauendes Weiterbildungssystem geschaffen werden kann. Die aktuellen Reformen bauen die duale Erstausbildung so um, dass eine anschließende Weiterbildung vorbereitet wird. Kernbestandteile der Erstausbildung werden durch Wahlbausteine ergänzt. Diese schaffen für die betrieblichen Gegebenheiten sowie die Leistungskraft und Interessenlage der Absolventen eine neue Flexibilität. Sie führen auch dazu, dass die klassische Grenze zwischen der Erstausbildung und der betrieblichen Weiterbildung zunehmend aufgehoben wird.

Ich stelle fest, die originären Aufgaben der Berufsschulen als Partner der Betriebe sind umfangreich. Sie sind z. Z. noch nicht so erfüllt, wie es notwendig wäre. Deshalb müssen sich die Berufsschulen zuallererst darauf konzentrieren, ihr Kerngeschäft als Kooperationspartner der Unternehmen zu erfüllen. Dies ist und bleibt der schulische Teil der Erstausbildung.

### **3. Berufliche Schulen als regionale Kompetenzzentren**

Nach der Klarstellung unserer Position zum Auftrag der Berufsschulen will ich nun im dritten Teil meiner Ausführungen zu der Diskussion der Entwicklung beruflicher Schulen zu regionalen Kompetenzzentren Stellung beziehen.

Das Konzept der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung versteht die Berufsschule als Kooperationspartner in einem Netzwerk von Institutionen und Einrichtungen beruflicher Aus- und Weiterbildung der jeweiligen Region. Über ihre grundständigen Aufgaben in der Berufsausbildung und die Beteiligung an der Weiterbildung durch Fachschulen hinaus engagieren sich die beruflichen Schulen auf dem Weiterbildungsmarkt und entwickeln Angebote zur Bildungs- und Organisationsberatung sowie zum Technologietransfer.

Um sich am Bildungsmarkt behaupten zu können, erhalten die Berufsschulen offenere Organisationsstrukturen im Hinblick auf Produktentwicklung, Haushalt und Personalwirtschaft. Dies bedeutet mehr Autonomie der Schulen und ihrer Abteilungen, was wir durchaus positiv sehen.

Darüber hinaus sind Berufsschulen Kooperationspartner in einem regionalen Netzwerk der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In diesem Netzwerk wird der Aus- und Weiterbildungsbedarf in der Region erhoben. Danach erfolgt eine Verständigung über die Aufgabenschwerpunkte der Partner. Es werden regionale Bildungspläne erarbeitet und es wird Transparenz über die Bildungsangebote hergestellt. Hierdurch entsteht ein regionales Innovations-, Bildungs- und Beratungspotential, das Synergieeffekte erzeugt und die Wettbewerbsfähigkeit steigert.

Soweit in komprimierter Form die Vorstellung der Bund-Länder-Kommission zum Ausbau der Berufsschule zu einem Kompetenzzentrum.

Berufliche Bildung hat immer auch eine wirtschafts-, arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Facette. Das heißt, das Wirtschaftsergebnis einer Region ist nicht nur abhängig von der Wirtschaftskraft und Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen, sondern auch von der Fähigkeit der Bildungseinrichtungen, die hierfür notwendigen Fachkräfte aus- und weiterzubilden.

Vor diesem Hintergrund ist auch die europäische Diskussion um "Regional Innovation Systems (RIS)" zu sehen. Dabei geht es u. a. darum, die Rolle der regionalen Träger der Erst- und Weiterbildung zu überdenken.

Eng mit dieser Diskussion verknüpft ist auch das Projekt "Lernende Regionen" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, das von der EU gefördert wird. Dabei geht es um den Aufbau von regionalen Bildungsnetzwerken. UVNord ist übrigens Kooperationspartner des Projekts "Lernende Metropolregion Hamburg".

Vor kurzem hat die Bertelsmann Stiftung das dänische Berufsbildungssystem ausgezeichnet und damit einen weiteren Anstoß gegeben, sich mit der Rolle der Berufsschulen in der beruflichen Bildung zu befassen. In Dänemark sind die Berufsschulen Dienstleistungsunternehmen mit einem breiten und differenzierten Angebot beruflicher Bildung und Serviceleistungen beim Wissens- und Technologietransfer.

Als Träger der beruflichen Bildung wirken in den Regionen neben den Berufsschulen die überbetrieblichen Ausbildungsstätten, die vor allem in Handwerk die Aufgabe haben, die Betriebe bei der Bewältigung der Aus- und Weiterbildung zu unterstützen. In vielen Fällen sind diese Einrichtungen auch Stätten des Technologietransfers und haben sich so zu Kompetenzzentren entwickelt. Daneben haben wir eine Vielzahl freier, privater Bildungsträger, die ein breites Spektrum im Bereich der beruflichen Bildung wahrnehmen. Dieses reicht von berufsvorbereitenden Maßnahmen über außerbetriebliche Ausbildung bis hin zu unterschiedlichsten Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung.

Hinzu kommen Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten, die als Akteure auf dem Weiterbildungsmarkt vertreten sind. Last but not least sind es die Betriebe selbst, die neben ihrer Aufgabe bei der Erstausbildung ihre innerbetrieblichen Bildungskapazitäten dem Markt zur Verfügung stellen.

Wir haben es also mit einer sehr differenzierten und plural angelegten Trägerschaft im System der beruflichen Bildung zu tun. Die Verteilung dieser Träger in der Region, ihre Innovationsfähigkeit und Bereitschaft in der Berufsbildung zusammenzuarbeiten, sind mit entscheidend für die Versorgung der Region mit dem für ihre Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Bildungs-Know-how.

Meine bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass der Weg zu regionalen Kompetenzzentren in die richtige Richtung weist. Dass dabei die Berufsschulen eine Führungsrolle übernehmen, ist nach Auffassung der Wirtschaft abzulehnen. Ich will versuchen, dies zu begründen.

Sich in der Ausbildung und der Weiterbildung zu betätigen, würde die Berufsschulen überfordern. Wenn sich die Berufsschulen auf den freien Weiterbildungsmarkt begeben - wofür sie nach den gegenwärtigen Schulgesetzen kein Mandat haben - würde das bedeuten, dass sie sich uneingeschränkt dem Wettbewerb mit anderen qualifizierten und anerkannten Weiterbildungsträgern stellen müssten. Dies würde einen hohen Investitionsaufwand in einem neuen Aufgabenbereich notwendig machen. Darüber hinaus müssten die Berufsschullehrer zu Weiterbildungsdozenten qualifiziert werden. Schließlich sind in der Weiterbildung andere Formen und Methoden des Lernens gefragt.

Bei den zur Zeit vorliegenden Konzeptentwürfen wird von neuen Strukturen der Berufsschulen ausgegangen. Diese beziehen sich sowohl auf die Führungs- als auch die Organisationsstrukturen. Dazu bedarf es einer Rechtsform, die es den Schulen ermöglicht, hoheitliche Aufgaben wahrzunehmen und gleichzeitig rechtlich und wirtschaftlich selbstständig zu sein. Gedacht wird hier in erster Linie an Anstalten des öffentlichen Rechts.

Beim Ausbau der Berufsschulen zu regionalen Berufsbildungszentren in der Weiterbildung würde ein erheblicher Bedarf an zusätzlichem Raum und zusätzlicher Fach- und Personalausstattung entstehen. Alle vorliegenden Organisationsmodelle

gehen von kostenaufwendigen zusätzlichen Leitungs- und Sachbearbeiterebenen aus (Verwaltung, Fort- und Weiterbildung usw.), so dass sich angesichts der leeren öffentlichen Kassen die Frage aufdrängt, wie dies alles finanziert werden soll.

Unterstellen wir, dass dies alles öffentlich zu finanzieren wäre. Dann würde dies zu einer Wettbewerbsverzerrung auf dem Weiterbildungsmarkt führen. Die Berufsschulen könnten, da ihre Infrastruktur bereits finanziert ist, mit deutlich niedrigeren Kursusgebühren am Markt operieren, was zum Teil geschieht. Die Kursangebote unterliegen der Gebührenordnung für das Schulwesen und sind nicht kostendeckend. Darüber hinaus berücksichtigen sie verschiedene Befreiungstatbestände, z.B. für Schüler und Arbeitslose.

Weiter kann nicht ausgeschlossen werden, dass es zu einer Interessenkollision mit der Kernaufgabe der Berufsbeschulung kommt, was im schlimmsten Fall zu einer Absenkung der Qualität des Berufsschulunterrichts führen könnte. Dies wäre gegeben, wenn sich die Lehrer zu stark in der Weiterbildung engagieren und aus Zeitgründen ihren Berufsschulunterricht vernachlässigen.

Im übrigen stimmt die inhaltliche Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Kompetenzzentren weitgehend mit den Zielen und der Aufgabenstellung der Kompetenzzentren im Handwerk überein. Die "neuen" Tätigkeitsfelder der Berufsschulen werden bereits jetzt von den Berufsbildungs- und Technologiezentren der Handwerksorganisationen abgedeckt. Mit öffentlicher Förderung und erheblichen Eigenmitteln hat das Handwerk eine flächendeckende Infrastruktur mit 512 Berufsbildungsstätten und 80.000 Werkstattplätzen, 545 Beratungs- und Informationsstellen bei Kammern und Fachverbänden sowie 64 Technologietransferstellen geschaffen, die zu einem Netzwerk von Weiterbildungszentren entwickelt werden. Ein entsprechendes Förderkonzept des Bundes trägt dieser neuen Struktur Rechnung.

Damit kein Missverständnis entsteht, wir unterstützen die Modernisierung der Berufsschule. Sie braucht Gestaltungsfreiräume in finanzieller, personeller und inhaltlicher Sicht, denn leistungsfähige und flexible Berufsschulen fördern auch die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen.

Es trifft auch zu, dass im Zuge der Globalisierung, Internationalisierung und vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Strukturwandels Herausforderungen auf allen Qualifizierungsebenen entstehen. Daraus jedoch abzuleiten, dass Berufsschulen zukünftig neben der Ausbildung auch Weiterbildung und andere betriebsbezogene Dienstleistungen anbieten sollten, ist unseres Erachtens erstens nicht zwingend und zweitens - wie ausgeführt - höchst problematisch. Die meisten Länder haben ein flächendeckendes Netz an qualitativ hervorragenden Weiterbildungseinrichtungen und sind auch in den angrenzenden Bereichen der Weiterbildung (Wissens- und Technologietransfer) gut aufgestellt. Es wäre deshalb nicht zu rechtfertigen, Berufsschulen zu eigenständigen Kompetenzzentren mit diesen Aufgabenstellungen auszubauen.

In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, ob die Überlegungen und Konzepte nicht auch dazu dienen sollen, die mittel- und langfristige Auslastung der Berufsschulen bei rückläufigen Schülerzahlen in den nächsten Jahren zu gewährleisten. Des weiteren könnte man auf die Idee kommen, dass vor dem Hintergrund einer zunehmend angespannten öffentlichen Kassenlage die Einnahmenerzielung von Berufsschulen mit erweitertem Auftrag eine Entlastung der Ausgaben von Land und Kommunen in diesem Bereich bewirken sollen. Die Wirtschaft wäre dankbar, wenn es hierzu eindeutige Antworten gäbe.

Meine kritischen Bemerkungen zum Thema bedeuten jedoch nicht, dass wir Berufsschulen beim Aufbau regionaler Kompetenzzentren ausgrenzen wollen.

- ◆ So können wir uns vorstellen, dass Berufsschulen - soweit sie die Voraussetzungen dazu haben, sie also nicht erst teuer geschaffen werden müssen - in vorhandene oder im Aufbau befindliche Netzwerke von Kompetenzzentren des Handwerks eingebunden werden. So ließe sich der Einsatz öffentlicher Mittel optimieren und mögliche Synergien könnten ausgeschöpft werden.
- ◆ Die in den Berufsschulen vorhandenen Raum- und Laborressourcen könnten über ein professionelles Gebäudemanagement mit entsprechenden Nutzungsvereinbarungen interessierten Weiterbildungsträgern in der Region zur Verfügung gestellt werden. Dies könnte zu einer Reduzierung der Kosten der Weiterbildung beitragen und gleichzeitig zusätzliche Spielräume der Berufsschulen in ihrem Kerngeschäft schaffen.
- ◆ Über die Fachschulen sind die beruflichen Schulen in der Weiterbildung vertreten. Hier bietet die Wirtschaft an, Betriebspraktiker zur Unterstützung des Bildungspersonals der Fachschulen abzustellen. Dies würde dazu beitragen, die Betriebsnähe des Fachschulangebotes zu verbessern.
- ◆ Aufgrund der Lernortkooperation von Schule und Betrieb bieten sich schulische Weiterbildungsmaßnahmen in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern der fachlich zuständigen Berufsschule an (z. B. Qualifizierung der Fachkräfte in Tischlereien im Bereich CNC-Technik). Diese Weiterbildungsmaßnahmen sollten jedoch zu "Marktpreisen" angeboten werden.

Unter dem Stichwort des "lebenslangen Lernens" sind Brücken und Verbindungen zwischen den verschiedenen Teilbereichen des Bildungssystems sowie zwischen Lernen und Arbeit zu schaffen. Dies kann in einem regionalen Berufsbildungsdialog geschehen, in dem die Sozialpartner, Betriebe, Arbeitsverwaltung, kommunale Vertreter, Vertreter des Arbeits- und Bildungsministeriums, Vertreter der Berufsschulen und der freien Träger beteiligt sind. Aufgabe eines solchen Dialoges könnte sein



- aufzuzeigen, welche regionalen Aus- und Weiterbildungsbedarfe es gibt und wie sie sich entwickeln werden
- die Zusammenarbeit der Bildungsträger der Region zu fördern
- die Transparenz des Bildungsangebots in der Region zu verbessern
- innovative Bildungskonzepte in der Region zu entwickeln und
- gemeinsame Qualitätsstandards in der Weiterbildung zu erarbeiten.

Um lebensbegleitendes Lernen zu fördern, bedarf es eines Systems, das den Wechsel zwischen allgemeiner Bildung, beruflicher Erstausbildung und Weiterbildung sowie Hochschulausbildung ermöglicht. Dieses System sollte jedoch nicht länger linear oder sequenziell aufgebaut sein, sondern den Transfer des Kompetenzerwerbs zwischen verschiedenen Lernorten und Zeitpunkten ermöglichen. Dies würde die Attraktivität der beruflichen Bildung deutlich verbessern.

Im Kontext hierzu ist die von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung angestoßene Diskussion um Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken zu sehen. Ich habe unsere Position, was die Stellung der Berufsschulen im regionalen Berufsbildungsnetzwerk anbelangt, deutlich gemacht. Berufsschule muss sich gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft öffnen und ihre Kooperationsbemühungen gegenüber Verbänden, Kammern, Innungen, Hochschulen und Bildungseinrichtungen verstärken. Einen eigenständigen Koordinierungsauftrag zur Schaffung eines umfassenden Berufsbildungsnetzwerkes lehnen wir aber aus den aufgezeigten Gründen ab.

## **4.3 Kernthesen des BLK-Berichtes und Überleitung zu den Foren**

### ***Achim Meyer auf der Heyde***

– Vorsitzender des Arbeitskreises "Berufliche Aus- und Weiterbildung" der BLK –

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

Ausgangspunkt unserer heutigen Fachtagung war der BLK-Bericht "Bezüge zwischen beruflicher Erstausbildung und Weiterbildung" (BLK Heft 83).

Die Veränderungen der Betriebs- und Arbeitsorganisation stellen nicht nur an Unternehmen neue Anforderungen: internationaler Wettbewerb zwingt zu hoher Qualität, zu steigender Kundennähe mit der Notwendigkeit auch internationaler Serviceleistungen vor Ort, zu kontinuierlichen Innovationen innerhalb eines Produktzyklus. Regionaler Wettbewerb erfordert v.a. im Handwerk eine engere Kooperation zwischen einzelnen Betrieben, um Dienstleistungen aus einer Hand bieten zu können.

Die berufliche Aus- und Weiterbildung muss vor diesem Hintergrund nicht nur notwendiges Zusammenhangwissen vermitteln, dass sich in prozessorientierte Geschäfts- und Arbeitsabläufe einbringen lässt und über das einzelne Berufsbild hinausgeht, sondern ebenso interkulturelle Kompetenzen und eine klarere Orientierung zur Dienstleistung. Auch wenn das Berufsprinzip weiterhin Bestand hat, ist die kontinuierliche Erneuerung und Erweiterung des einmal erlernten Wissens erforderlich – vor allem über das berufliche Fachwissen hinaus.

Diese Entwicklungen stellen qualitativ neue Anforderungen an einzelne Berufsbilder, institutionell weisen sie den unterschiedlichen Beteiligten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung neue Rollen und Funktionen zu.

Neue Strukturmodelle mit Wahlpflichtbausteinen, die u.U. in die Weiterbildung verlagert werden können, tragen in Neuordnungsverfahren einzelner Berufe den genannten Anforderungen Rechnung.

Institutionell wird das bisherige Modell der Lernortdualität von Betrieb und Berufsschule nicht mehr nur um die überbetrieblichen Ausbildungsstätten des Handwerks, sondern nunmehr auch um Fachhochschulen, um Bildungseinrichtungen der Verbände, der Kammern, großer Unternehmen oder um freie Weiterbildungseinrichtungen erweitert. Gleichzeitig wird von den tradierten Einrichtungen der beruflichen Erstausbildung, so auch den Berufsschulen, die Überschreitung ihrer ehemals enger ausgerichteten Funktionsgrenzen abverlangt, um Antworten und Lösungen zur Sicherung und Bereitstellung eines regional dringend benötigten Fachkräftebedarfs zu finden. Diese Grenzüberschreitung umfasst die Entwicklung von Curricula für überbetriebliche Ausbildungsstätten ebenso wie Angebote für

Zusatzqualifikationen in der beruflichen Erstausbildung oder Weiterbildungsbau-  
steine – auch für Beschäftigte in KMU.

Eine derart gestaltete neue Zuweisung von Funktionen an die beteiligten Institutionen der beruflichen Erstausbildung und beruflichen Weiterbildung bietet naturgemäß eine Reihe von Angriffsflächen und Kritikpunkten, die insbesondere mit ordnungspolitischen Argumenten vorgetragen werden. Die Chancen einer derartigen Entwicklung werden dabei oft vorschnell übersehen.

Der Bericht der BLK – Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen - hat daher zunächst deutlich gemacht, dass sich berufliche Bildung und Weiterbildung zukünftig in Netzwerken organisieren muss, soll sie dem Ziel ‚Sicherung eines ausreichenden regionalen Fachkräftebedarfs‘ gerecht werden. Keiner der in Berufsbildungsnetzwerken beteiligten Institutionen wird a priori eine federführende Rolle zugeschrieben, vielmehr sollen entsprechend dem Modell betrieblicher Competence Center die jeweils vorhandenen Profile und Stärken weiterentwickelt und ausgebaut werden, um sie in das Netzwerk einbringen zu können. Diese Rollenzuweisung verbirgt sich hinter der Begrifflichkeit ‚Kompetenzzentrum‘. Intendiert ist nicht der Aufbau neuer Strukturen, sondern die – bildungsplanerisch und bildungsökonomisch notwendige – Förderung der Kooperation der jeweiligen Institutionen, um eine effiziente und effektive optimale Allokation regionaler Bildungsressourcen und -kapazitäten sicher zu stellen. Vor allem die Betonung einer eher makroökonomisch orientierten Zielsetzung gegenüber einer mikroökonomisch begründeten Einzelrationalität fand länder- und parteienübergreifende konsensuale Zustimmung in der Bund-Länder-Kommission: Die vorgeschlagene Nutzung von Synergiepotenzialen und die Vermeidung der Förderung bzw. des Aufbaus von Doppelstrukturen sollte aus Sicht der Kommission oberste Priorität besitzen.

Als Exkurs dürften vor diesem Hintergrund ordnungspolitische Argumente eher an Gewicht verlieren, bildet doch die einzelwirtschaftlich begründete Gewinnerzielungsabsicht bei der Einbeziehung von beruflichen Schulen in Berufsbildungsnetzwerke ein zu vernachlässigendes Ziel. Im übrigen bietet v.a. der nicht öffentlich geförderte Weiterbildungsmarkt viele – auch von den bestehenden Weiterbildungseinrichtungen - unausgeschöpfte Potenziale, auf die sich daher - nicht zu Unrecht - zur Zeit vor allem internationale große Weiterbildungsunternehmen konzentrieren.

In o.g. Sinne bilden Berufsbildungsnetzwerke die eigentlichen Kompetenzzentren, für die Berufsbildungsdialoge unabdingbare konstitutive Grundvoraussetzungen darstellen, um sowohl den regionalen Fachkräftebedarf, das vorhandene Angebot der unterschiedlichen regionalen Bildungseinrichtungen als auch Potenziale für den Technologie- und Innovationstransfer zu ermitteln. Regionale Berufsbildungsdialoge ermöglichen Aussagen zur Gestaltung und Weiterentwicklung eines Standortes – nicht nur unter bildungspolitischen Aspekten und sollten daher entsprechend als Instrument stärker verankert werden.

Nicht ohne Grund sind daher regionale Ausbildungskonferenzen – jeweils im Frühjahr und im Herbst eines Jahres – durch das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit initiiert worden. Darüber hinaus gewinnt aber die lernende Region generell als Medium und Instrument an Zugkraft, wie die Förderung von Bund und Ländern deutlich unter Beweis stellt. Mittels der Kooperation der unterschiedlichen Akteure in der Berufs und Weiterbildung – Unternehmen, Kammern mit ihren angeschlossenen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, freie Bildungseinrichtungen, (Fach)Hochschulen und last but not least Berufliche Schulen soll und kann der regionale Bedarf an qualifizierten Fachkräften erheblich besser gesichert werden.

Sollen Berufliche Schulen – wie im Bericht vorgeschlagen - ihren Beitrag als Kompetenzzentren in regionalen Bildungsnetzwerken leisten, dann sind auch sie neuen organisatorischen, Kooperations- und personalen Anforderungen unterworfen. Deren Aufbereitung, Diskussion und Weiterentwicklung dient diese BLK-Fachtagung. Dem Arbeitskreis war bewusst, welche kontroverse Diskussion die einzelnen Vorschläge auslösen können, zumal die geforderte Weiterentwicklung beruflicher Schulen durchaus an einzelnen hergebrachten Grundfesten rüttelt.

Die Spannungsfelder umfassen nicht nur die ordnungspolitische Diskussion über das Verhältnis von Weiterbildungsangeboten und schulgesetzlich definierten Regelaufgaben. Vielmehr beziehen sie sich auch auf neue Führungsstrukturen und rechtlich-institutionelle Voraussetzungen oder neue Rechtsformen, auf die Wahrnehmung einer neuen Rolle und Beteiligung in Berufsbildungsnetzwerken, auf die dazu erforderliche Personal- und Organisationsentwicklung von Beruflichen Schulen bis zur Neuorganisation von Arbeitszeiten und der Lehrerbildung, auf die Klärung der staatlichen Steuerung, hier auf das Verhältnis von Schulaufsicht und Einzelschule und letztlich auf einen Paradigmenwechsel im Beruflichen Schulwesen hin zum Bildungsanbieter als Dienstleister für unterschiedliche Kundengruppen – eben als Kompetenzzentrum.

Diese Spannungsfelder wurden quasi geclustert und sollen daher in drei Foren von Ihnen nach entsprechenden Inputs reflektiert werden.

Lösungsvorschläge erhoffen wir uns im Forum I, Organisationsentwicklung der beruflichen Schulen, insbesondere zu Rechtsformen von Beruflichen Schulen und zur Steuerung, im Forum II, Berufsbildungsnetzwerk in der Region, zum Aufbau von Netzwerken und die Integration beruflicher Schulen, letztlich im Forum III, Personalentwicklung in den Kompetenzzentren, zu Anforderungen an Personal Kompetenzen, zur Arbeitszeit, zum Status des Personals etc.

Die jeweiligen Lösungsvorschläge aus den Foren sollen dann in einer abschließenden Talkrunde am Dienstag bewertet werden.

## 5. Forum I

### **Organisationsentwicklung der beruflichen Schulen**

(u. a. Steuerungsformen, Entscheidungswege und -kompetenzen, Budgetierungskonzepte, Rechtsformen, Rolle der Schulaufsicht)

**Moderation: Klaus Rauber,**  
Kultusministerium Sachsen-Anhalt

---

#### **5.1 Von der Behördenverwaltung zum Dienstleistungsunternehmen**

**Ute Lysk**

- Roland Berger und Partner -

*Einfluss der Verwaltungsreform auf die Neuorientierung der Beruflichen Schulen in Deutschland:*

- Innovative Ansätze beruflicher Bildung müssen auch die Rolle des Staates als Schulträger reflektieren – Anforderungen an und Auswirkungen durch Verwaltungsreform.
- Veränderte und erhöhte Anforderungen der Kunden (hier: der Wirtschaft, der Schüler und der Eltern) bei gleichzeitigem finanziellen Druck auf die Verwaltungen erfordern eine andere Antwort als ein "Bloß weiter so!" – neue Instrumente und Spielregeln erforderlich.
- Die zunehmende Komplexität erfordert mehr als nur eine bloße Einführung einiger (betriebswirtschaftlicher) Instrumente – es bedarf einer umfassenden Umsteuerung/Leitbild "Aktivierender Staat".
- Die Paradigmen des "New Public Management" sind auch im Bildungsbereich zu verankern – kundennah, ergebnisorientiert, wirtschaftlich.
- Dies muss einhergehen mit einem veränderten Rollenverhalten der Akteure des "Systems berufliche Schule" – "Bildungsmanager" sind gefragt.
- Eine neue Balance staatlicher Vorgaben und schulischer Freiräume eröffnet Chancen – weitere Verbesserung der von den beruflichen Schulen erbrachten "Dienstleistung berufliche Bildung".

Im heutigen Forum zu diskutierende Ansatzpunkte aus der Gesamtreformdiskussion:

### **zur Rolle:**

- Kernaufgabenparadigma versus neue Aufgaben als Kompetenzzentren
- Gewährleistung versus Durchführung (Schule als Wettbewerber in der Weiterbildung?)
- Berufliche Schule in ihrer Funktion als regionale Instanz: "direktivische" Einzelsteuerung des Schulträgers versus kooperative Netzwerksteuerung

### **zur Organisation/Finanzierung: wer steuert was womit?**


- Stärkere Dezentralisierung erfordert komplementäre (zentrale) Steuerung
- Steuerungsfunktion durch eine (neue) Schulaufsicht (Prävention versus Repression) und Einbindung der übrigen regionalen Akteure in die Steuerung (Wirtschaft, Lernende)
- Entwicklung eines Planungs- und Steuerungssystems z.B. mit Hilfe einer Balanced Scorecard in Verbindung mit einer leistungsorientierten Ressourcenplanung (Branchen-, regions- und schulbezogene Zielvereinbarungen)
- Mögliche Perspektiven einer **Bildungs-BSC**:
  - Kunden/Dienstleistungsqualität (Schüler/Arbeitsmarkt),
  - Interne Organisation (was führt zu höherer Zufriedenheit/besseren Ergebnissen?)
  - Leistungen (Abschüsse, Arbeitsverhältnisse, Abbrüche etc.),
  - Innovation/-interne Lernperspektive (Anpassung an neue Rahmenbedingungen, neue Service-Anforderungen)
- Output versus Outcome: welche Steuerungsgrößen determinieren schulischen Handeln?
- Leistungsvergleiche und Instrumente der Leistungsfeststellung/ Zertifizierungen
- Berichtswesen und systematische Verwendung der Erkenntnisse zur Verbesserung
- Budgetierungs- und Anreizmechanismen auf tatsächliche Steuerbarkeit geschlüsselt:
  - Basisbedarfe (Schulbetrieb und beamtetes Personal),
  - schülerzahlabhängige Teile,
  - marktlich/einnahmebezogen,
  - qualitäts-/evaluationsbezogen
- Innovative Formen der Finanzierung (z.B. Vouchermodelle)
- unter welchen Voraussetzungen geben andere Rechtsformen (Anstalten, Stiftungen) wirklich mehr Handlungsfreiheit?

### **zum Personal:**

- Weitergehende Autonomie auch im Bezug auf die Dienstherrenfähigkeit mit voller Verantwortung Einstellung, Weiterbildung und Bezahlung
- Qualifizierung/Mix: brauchen Schulen neben der pädagogischen Leitung auch eine Verwaltungsleitung (Vorbild Kliniken) oder den "Bildungsmanager" als betriebswirtschaftlich weitergebildete Schulleitungen?
- Neue Arbeitszeitmodelle für Lehrpersonal
- Einbindung nichtpädagogischen Personals

### **Fazit:**

- Experten bildungswissenschaftlicher Modelle müssen bereit sein, von wirtschaftsorientierten Systemen zu lernen und deshalb auch Verfahren zulasen, die nicht ausschließlich genuin pädagogisch sind
- Eine richtig verstandene wirkungsorientierte (Verwaltungs-)Steuerung kann auf die Bedürfnisse der Pädagogik angepasst werden – Herausforderung "pädagogische Wirksamkeitskriterien"
- Daneben müssen die Selbststeuerungsmechanismen aktiviert werden: weitgehende personelle und finanzielle Autonomie der Schulen ist erforderlich
- Die Gesamtstrategie muss auch in der Organisation abgebildet sein: kundennah und innovativ



**"Von der Behörde zum  
Dienstleistungsunternehmen"**

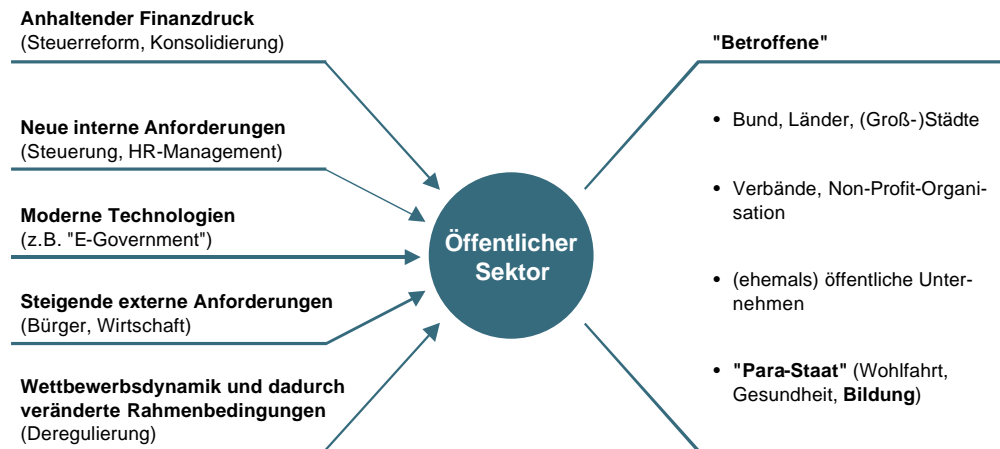
– Impulsreferat auf der BLK-Fachtagung zum Einfluss der  
Verwaltungsreform auf die Neuorientierung der beruflichen  
Schulen in Deutschland –

**Ute Lysk, Roland Berger Strategy Consultants**

Lübeck, 3. Dezember 2001

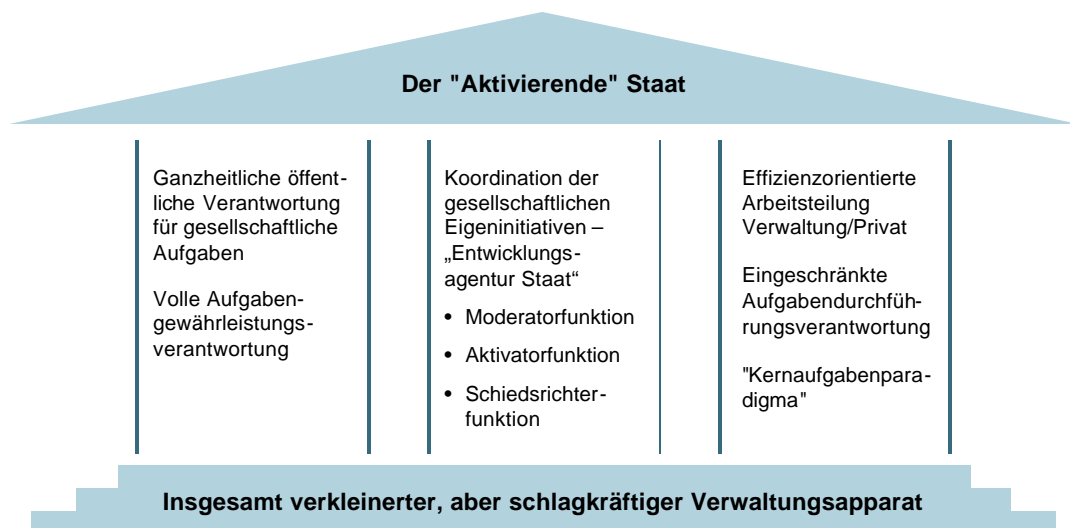
HAM-97001-370-01-03-G.ps

## Druck auf umfassende Verwaltungsmodernisierung auf breiter Front – auch der Bildungsbereich ist betroffen



HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 3

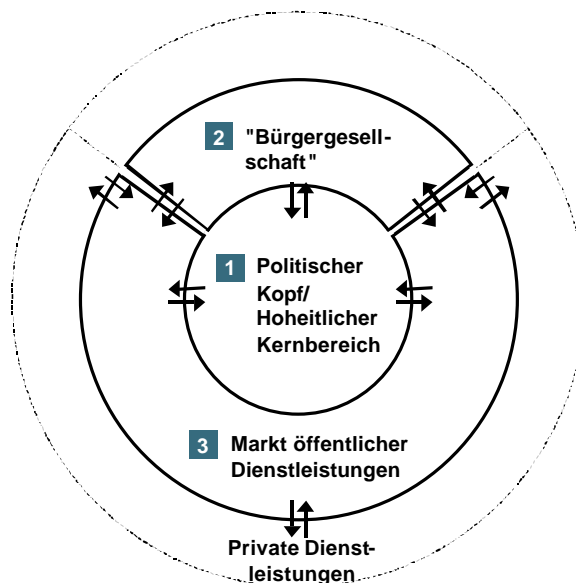
## Das gegenwärtig überzeugendste Zukunftskonzept ist der "Aktivierende Staat"



HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 3



## Schlanke Kernverwaltung durch Aktivierung von Eigenengagement und Aufbau eines Marktes öffentlicher Dienstleistungen



### 1 Aktivierung "Kernbereich Politischer Kopf"

- Intelligente Steuerung – auch der Schnittstellen zu den Dienstleistern
- Hoheitliche Kernaufgabenwahrnehmung
- Gewährleistungsverantwortung

### 2 Aktivierung "Bürgergesellschaft"

- Anreiz zum Eigenengagement
- "Fordern und Fördern", Rückführung von öffentlichen Transfers

### 3 Aktivierung "Markt öffentlicher Dienstleistungen"

- Stärkung Wettbewerbs- und Marktmechanismen (auch in Gesundheit, Bildung, Verkehr etc.)
- Überwindung Grenze zum privaten Sektor durch Dienstleistungs- und Rahmenverträgen

HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 4

## Der Dauerbrenner der deutschen Verwaltungsreform "Neues Steuerungsmodell" – 10 Jahre Reform und wenig Wirkung

### Hoher Anspruch ...

- Steuerung nach **Zielen** und **Ergebnissen** (Outcome/Output statt Input); Stringentes Controlling
- Wahrnehmung und Zusammenführung von **Verantwortung** (statt organisierter Verantwortungslosigkeit)
- **Kosten** und Leistungen als Arbeitsbasis (statt kameraler Rechnung und "gesetzlichem Auftrag")
- **Wettbewerb** und leistungsorientierte Personalführung (statt Gleichmacherei)

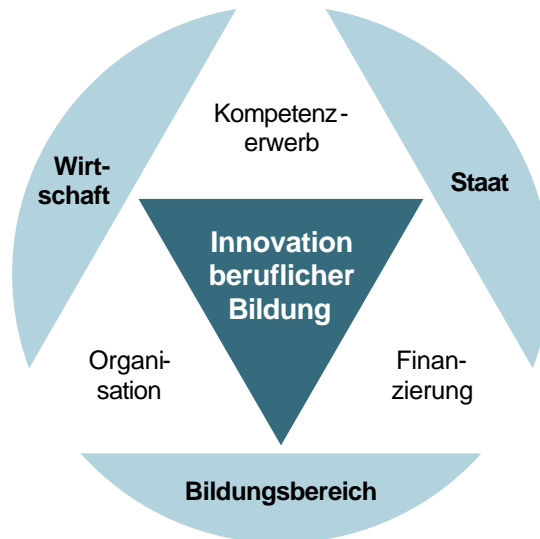
aber

### ... wenig Erfolge

- **"Verwaltung der Reform"** statt Reform der Verwaltung
- **Fokussierung** (und Beschränkung!) auf Instrumente (KLR, Controlling etc.)
- **Keine Relevanz** für die "Kunden", sondern Nabelschau der Verwaltung
- Allein die **Input-Budgetierung** hat Wirkung gezeigt (Einspar-effekte)

HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 5

## Aus den Erfahrungen lernen – nur integriertes Vorgehen und gemeinsame Verantwortung schaffen wirkliche Veränderung



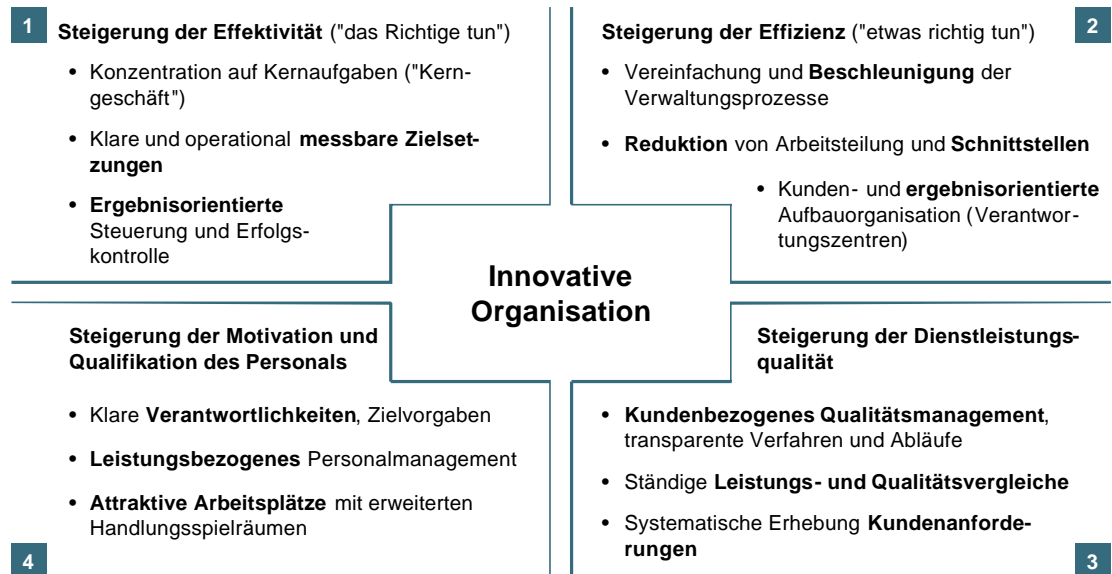
HAM-97001-370-01-03-G.ppt |

## Verwaltungsreformen der 90er Jahre – Paradigma des New Public Management ist "kundennah, ergebnisorientiert, wirtschaftlich"

- 1 Leitbild „Dienstleistungsunternehmen“ beschreibt kundenorientiertes Verhältnis zwischen Bürger und Verwaltung
- 2 Strategie wird bestimmt durch neues Verhältnis von Staat, Verwaltungsträgern und Privaten
- 3 Systemsteuerung gründet sich auf neue Arbeitsteilung (Zielvereinbarungen, Auftraggeber - Auftragnehmer)
- 4 Interne Organisation ist durch Dezentralisierung und selbststeuernde Einheiten gekennzeichnet
- 5 Lernen von der Privatwirtschaft durch Übernahme moderner Managementsysteme – wirkungsorientierte Steuerung
- 6 Budgetierungs- und Anreizmechanismen steigern den wirtschaftlichen Umgang mit Finanzressourcen

HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 7

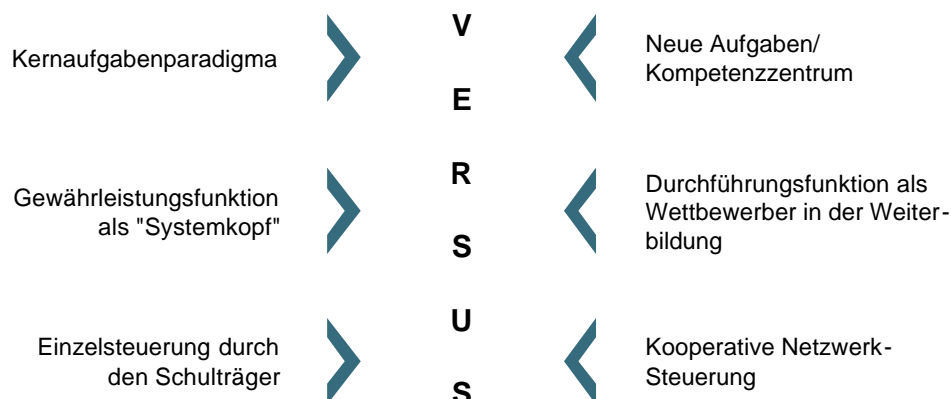
## Ganzheitlich vorgehen – vier Bausteine einer modernen, innovativen (Verwaltungs-) Organisation



Quelle: Roland Berger

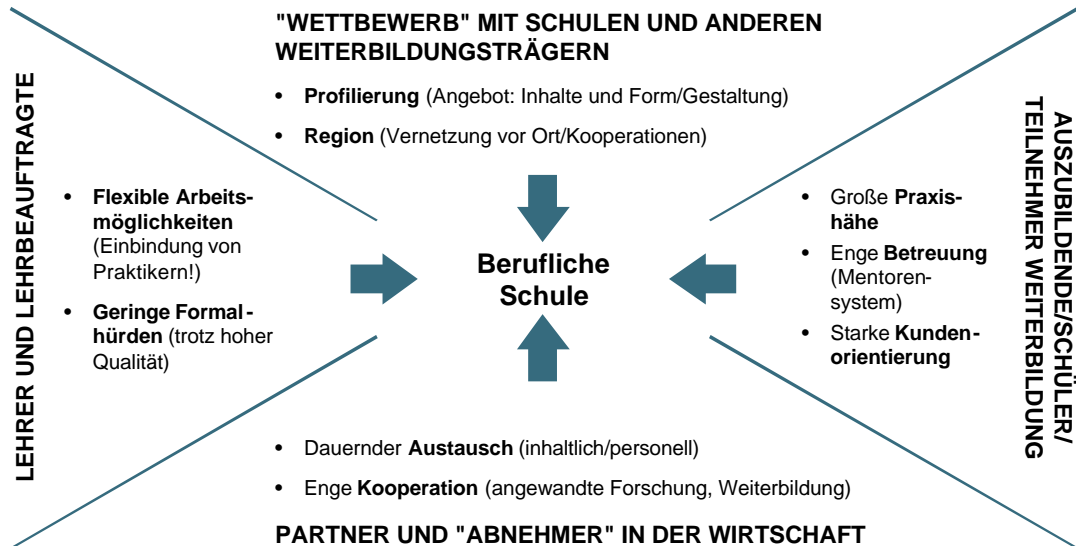
HAM-97001-370-01-03-G.ppt |

## Klare Verortung der beruflichen Schulen in diesem Umfeld ist vonnöten



HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 9

## Die unterschiedlichen Player im Umfeld stellen vielfältige Anforderungen an die beruflichen Schulen



Quelle : Roland Berger

HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 10

## Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln zur Aktivierung von Selbststeuerungsmechanismen

### Organisation/Personal

- Stärkung der dezentralen Einheit "Schule" – funktionskomplette Einheit
- Maßgeschneidertes Planungs- und Steuerungssystem
- Mehr Freiheit durch andere Rechtsformen?
- Weitergehende Autonomie im Bezug auf Personal
- Schaffung von Managementkapazität in der Schule – "Bildungsmanager"

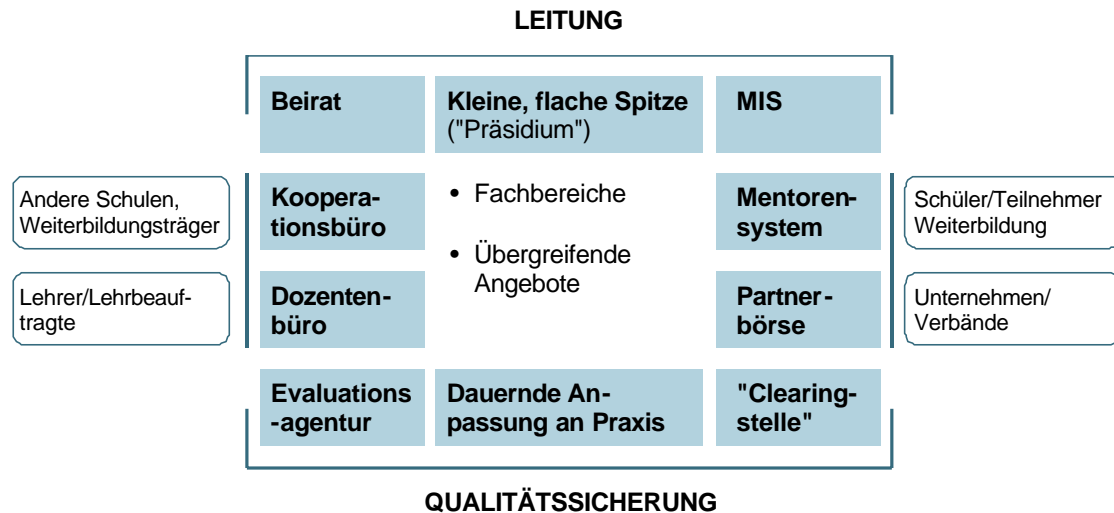
### Innovative berufliche Schule

### Finanzen

- Innovative Formen der Finanzierung (z.B. Sondermodelle)
- Budgetierungs- und Anreizmechanismen
  - Basisbedarf (Schulbetrieb und beamtetes Personal)
  - schülerzahlabhängige Teile
  - marktlich/einnahmenbezogen
  - qualitäts/evaluationsbezogen

## Die berufliche Schule der Zukunft muss ähnlich flexibel wie ein Unternehmen organisiert sein – Kunden und Wettbewerbsorientierung

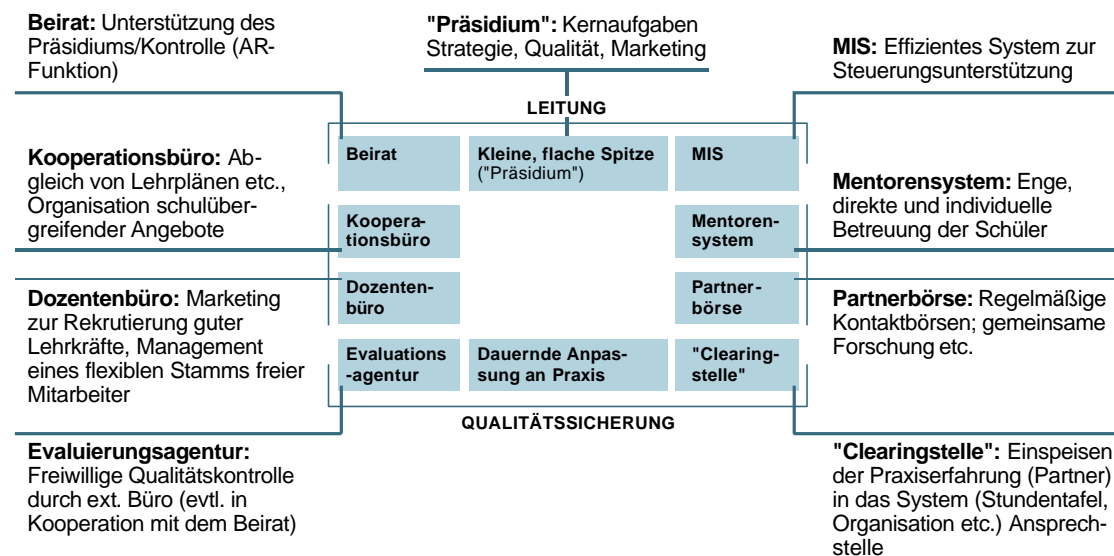
"Funktionogramm" (kein Organigramm!) einer innovativen beruflichen Schule



Quelle: Roland Berger

HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 12

## Ausgestaltung der Funktionen erfordert innovative Organisationsformen



Quelle: Roland Berger

HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 13

## Die berufliche Schule der Zukunft: Dezentralität erfordert supplementäre zentrale Steuerung – auf die Wirkung kommt es an

### Wer

- Rolle der Schulaufsicht "Prävention vs. Repression"
- Einbindung der übrigen regionalen Akteure

### Was

- "Outcome" – Branchen-, regions- und schulbezogene Zielvereinbarungen
- Identifikation "Pädagogischer Wirksamkeitskriterien"
- Leistungsvergleiche/ Zertifizierungen

### Womit

- "Bildungs-BSC<sup>1)</sup>" als Planungs- und Steuerungsinstrument
- Zielbasiertes Berichtswesen und systematische Verwendung der Erkenntnisse zur Verbesserung

1) Balanced Score Card: Managementmethode, die die Strategie in Ziele und Kennzahlen übersetzt und "ausbalanciert", ursprünglich von Kaplan/Norton 1997

HAM-97001-370-01-03-G.ppt | 14

## Ursache-Wirkungsbeziehungen (Schüler, Arbeitsmarkt)

### Die Zieldimensionen einer Bildungs-BSC lassen sich durch verschiedene Kernfragen konkretisieren

#### Ursache-Wirkungsbeziehungen

#### Zieldimension I Öffentlicher Auftrag/ Dienstleistungsqualität

- Welchen **Nutzen** sollen wir für Kunden (Schüler, Arbeitsmarkt) **schaffen**?
  - Grundversorgung
  - Zusatzleistungen
- Wie **optimieren** wir den Nutzen für unsere Kunden?
- Welchen **öffentlichen Auftrag verfolgen** wir?

#### Zieldimension II Organisation/Prozesse

- Wie **erbringen** wir unsere **Leistungen**?
- Wie **verbessern** wir unsere internen **Abläufe** und **Strukturen**?

#### Zieldimension III Leistungen

- Welche Ziele haben wir im Hinblick auf die **Qualität der Abschlüsse** und die Zahl der entstehenden Arbeitsverhältnisse?
- Wie können wir **Abbrüche** vermeiden?

#### Zieldimension IV Innovation/Lernen (intern)

- Mit welchen **Trends/"Markveränderungen"** müssen wir rechnen? Und wie können wir darauf **reagieren**?
- Welche **langfristigen Möglichkeiten** der Optimierung von Kundennutzen gibt es?

Quelle: Roland Berger

HAM-97001-370-01-03-G.ppt

## Fazit

- 1 Die Bereitschaft vom wirtschaftsorientierten System zu lernen muss bestehen
- 2 Wirkungsorientierung ist der Schlüssel – Herausforderung "Pädagogische Wirkungskriterien"
- 3 Personal und Finanzen müssen steuerbar sein – Aktivierung der Selbststeuerungsmechanismen
- 4 Die Strategie stimmig in der Organisation abbilden – dabei kundennah und innovativ sein

## **5.2 Steuerungsmodell berufsbildender Schulen in Dänemark**

### ***Arbeitsmarktrat Henning Gade***

- Dänische Botschaft, Berlin -

#### **Steuerungsmodell**

Ende der achtziger Jahre wurde in Dänemark im öffentlichen Dienst eine neue Politik eingeführt, welche den öffentlichen Dienst wettbewerbsfähiger und effektiver gestalten sollte. Das Bildungswesen im allgemeinen und das System der beruflichen Aus- und Fortbildung im besonderen sind verändert worden, Verwaltungsstrukturen und Entscheidungsprozesse wurden dezentralisiert.

Durch die Reform des Systems der beruflichen Aus- und Fortbildung wurde die Aufsichtsfunktion des Bildungsministeriums weitgehend verändert, von einer detaillierten Aufsicht und Regulierung zu einem Prinzip, das auf weitreichender Steuerung durch Ziele und Rahmenvorgaben basiert. Dies gilt sowohl für die Finanzverwaltung als auch für die Lehrpläne der beruflichen Aus- und Fortbildung. Finanzielle Selbstverwaltung und erheblich mehr Spielraum bei der Planung und Umsetzung der Programme beruflicher Aus- und Fortbildung sind mittlerweile Gang und Gäbe an den Berufsschulen. Alle Detailentscheidungen werden auf der Ebene der einzelnen Schulen dezentral getroffen.

Seit 1991 bildet das Berufsschulengesetz den Rahmen für die Verwaltung, Finanzierung und andere Aktivitäten der Berufsschulen. Die Stellung der Schule als Institution ist darin gestärkt worden; die Schulen erhalten dadurch mehr Autonomie. Die ca. 125 Schulen sind mittlerweile nicht mehr nur Berufsschulen, die Bildungsprogramme anbieten, sondern auch Technik- und Wissenschaftszentren, die die Möglichkeiten haben, lokalen und regionalen Unternehmen eine breite Palette an Dienstleistungen anzubieten.

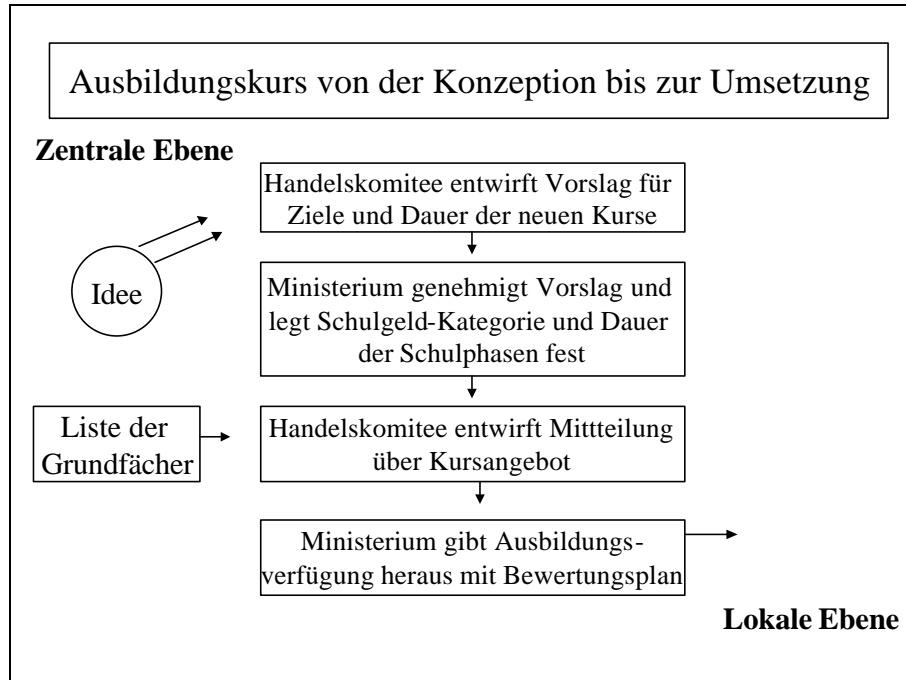
Im Gesetz zur beruflichen Aus- und Fortbildung werden die 90 Kurse der beruflichen Aus- und Fortbildung, die in Dänemark angeboten werden, geregelt. Die Berufsausbildungen fängt mit 7 Basiskursen von jeweils 20-60 Wochen an und die Kurse sind in Modulen strukturiert, wobei die Auszubildenden in der Hauptausbildung abwechselnd die Berufsschulen besuchen und praktische Arbeitserfahrungen im Betrieb sammeln können. Die Berufsschule vermittelt nicht nur technisches und berufliches Know-How mit sehr engem Bezug zum Beruf, sondern bietet auch Allgemeinbildung (1/3 der Zeit) sowie eine Reihe von Wahlfächern (1/6) an.

- Die Kurse der beruflichen Aus- und Fortbildung dauern in der Regel nicht länger als vier Jahre.
- Die Auszubildenden besuchen die Berufsschulen im Normalfall höchstens 80 Wochen.



- Zwei Drittel der Ausbildungszeit verbringt der Jugendliche in einem oder mehreren Betrieb(en)

Die Abbildung 1 zeigt die Entscheidungsbefugnisse und Verwaltungsstruktur im dänischen System der beruflichen Aus- und Fortbildung.

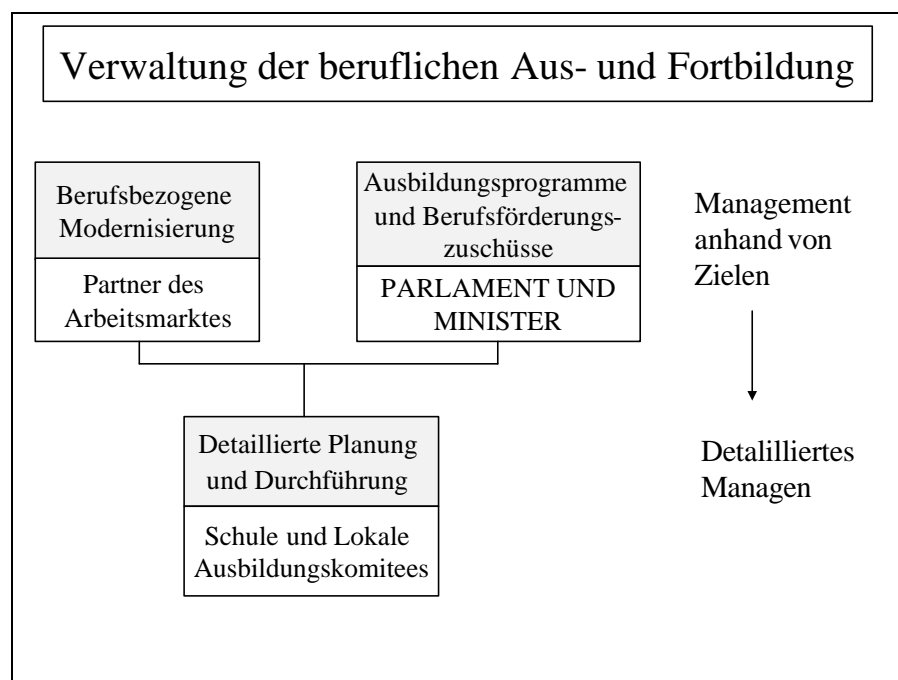


Dargestellt sind auch die Sozialpartner, die an der Entwicklung des Systems der beruflichen Aus- und Fortbildung beteiligt sind sowie das Zusammenwirken der Akteure untereinander.

- Die zentrale Verwaltung einschließlich der Zulassung neuer Bildungswege sowie die Ausarbeitung von Bestimmungen für bestehende Ausbildungswege ist Aufgabe des Bildungsministeriums
- Der Rat für berufliche Aus- und Fortbildung (EUR) spricht Empfehlungen an das Ministerium aus. Der Rat hat 20 stimmberechtigte Mitglieder; der dänische Dachverband der Arbeitgeber (DA) und der dänische Gewerkschaftsbund (LO) benennen jeweils acht Mitglieder (Paritätsprinzip).
- Handelskomitees bilden das Rückgrat im System der beruflichen Aus- und Fortbildung. Die Handelskomitees legen den gesetzlichen Rahmen für die einzelnen Kurse fest.
- Ein Schulrat besteht im Normalfall aus 6-12 Mitgliedern. Der Schulrat ist für die Verwaltung der Schule zuständig sowie für die jährlichen Maßnahmenprogramme verantwortlich.
- Die Schule ist gesetzlich dazu verpflichtet ein oder mehrere Aus- und Fortbildungskomitees einzurichten, die den Aus- und Fortbildungslehrgängen der Schule entsprechen.

Die Struktur der Modernisierung des dänischen Systems der beruflichen Aus- und Fortbildungssystem ist relativ einfach, es gibt nur zwei Ebenen. Bildungspolitische Ziele und Rahmen werden zentral formuliert, während auf der dezentralen Ebene Inhalte und Ausbildungsformen mit breitem Spielraum für die Unterrichtsgestaltung geplant werden.

Die Sozialpartner sind für die professionelle/berufliche Erneuerung der Kurse der beruflichen Aus- und Fortbildung (und Weiterbildung) verantwortlich. Sie übernehmen die Federführung bei allen Fragen der beruflichen Aus- Fortbildung.



### Qualität und Qualitätssicherung

Mit der radikalen Dezentralisierung von Verantwortung und Ökonomie in den neunziger Jahren, wurden eine Qualitätssicherung und ein Entwicklungssystem notwendig. Dieses sollte ein Zusammenspiel zwischen den zentralen Zielen und Rahmen und der dezentralen Steuerung möglich machen. Das Bildungsministerium hat 1995 einen 'Strategischen Plan zur systematischen Qualitätsentwicklung und Folgenabschätzung in beruflichen Schulen' veröffentlicht.

Das Programm besteht aus acht Grundelementen, die zusammengekommen der Qualitätsentwicklung einen starken Impuls geben:

- A) Das kontinuierliche interne Streben der berufsbildenden Schulen nach Qualitätsentwicklung und Selbstbewertung der eigenen Maßnahmen auf der Basis systematischer Methoden und Instrumente.
- B) Ausbildungsstatistiken, einschl. Bilanzen, Statistiken über Einstellungs- und Abgängerzahlen, LOP – (Lehrstellenverträge) und Berufsstatistiken usw.

- C) Ein systematisches Management-Informationssystem, das u.a. auf den oben genannten statistischen Daten aufbaut.
- D) Ergänzenden Qualitätskriterien und -indikatoren und weitere Qualitätsinstrumenten, die auf unterschiedliche bildungspolitische Gesetze mit jeweils unterschiedlichen Zielen und Zielgruppen zurückzuführen sind
- E) Inspektionen und Hilfe durch EFU, der Abteilung des Bildungsministeriums für berufliche Aus- und Fortbildung an Berufsschulen.
- F) Experimenteller Unterricht, Pilotprojekte und Innovations- und Entwicklungsarbeit.
- G) Analysen und Prognosen, einschl. gelegentlicher Untersuchungen bestimmter Bildungsbereiche sowie Systembewertungen.
- H) Kontoprüfungen, Wirtschaftsprüfungen, Kosten-Nutzen-Analysen

Das Thema Qualität genießt oberste Priorität und die Regierung hat inzwischen beschlossen, eine neue nationale Bewertungsstelle (Danmarks Evalueringsinstitut) einzurichten, die sämtlichen Bildungseinrichtungen in Dänemark betrachtet. Diese Institution ist in europäischem Zusammenhang etwas ganz Neues.

### **Ökonomie und Finanzierung**

Der Staat finanziert die Schulphasen der beruflichen Aus- und Fortbildung – sowie das Bafög –, der Arbeitgeber zahlt dem Lehrling ein Gehalt für die praktische Ausbildung im Betrieb (was ebenso wie andere Bedingungen tarifvertraglich geregelt ist), und das Lehrlingsgehalt wird während des Schulbesuchs durch Zuschüsse aus einem Umlagefond der Arbeitgeber (dem AER) finanziert.

Bei der Reform im Bildungswesen wurden 1989 weitreichende Veränderungen bei der Finanzierung zur Zuweisung der Mittel. Seit 1991 werden Ressourcen nach objektiven Kriterien zugeteilt.

Die Schulen arrangieren jetzt die Kurse so, dass sie den genehmigten finanziellen Standards gerecht werden. Sie können über die Mittel frei verfügen. Die Beträge – Taxameter - variieren je nach Art des Ausbildungskurses. Entscheidende Kriterien sind:

- Der Einsatz von Geräten bei der Ausbildung
- Nutzung von Gebäuden
- Sicherheitsmaßnahmen im Hinblick auf das Verhältnis Lehrer-Schüler.

Neben den Taxameter-Zuschüssen gibt es noch allgemeine, schülerbezogene Zuschüsse zur Finanzierung der Verwaltung, des Betriebs, der Gebäudeinstandhaltung und Deckung der laufenden Kosten. Die Schulen befinden sich in einer Wettbewerbssituation, in der sie um ‚Kunden‘ konkurrieren müssen.

Das System der Taxameter-Zuschüsse hat das Bewusstsein der Institutionen für die Qualität der Ausbildungen gefördert. Das hängt damit zusammen, dass die Schüler frei zwischen den Institutionen wählen können. Die Schulen müssen auch versuchen,

den Abbruch von Ausbildungen seitens der Schüler zu minimieren. Denn wenn die Schüler ihre Bildung abbrechen, bekommt die Schule weniger Geld.

In Dänemark haben wir mit Erfolg die beruflichen Bildungen dezentralisiert. Das betrifft die Ökonomie wie auch die Verantwortung für die Erhaltung der Ausbildungen. Das Steuerungssystem hat dazu geführt, dass:

- Mehrere große Reformen in den neunziger Jahren durchgeführt worden sind
- Die Verwaltung und ökonomische Verantwortung dezentral gesteuert werden
- Die Sozialpartner einen großen Teil der Verantwortung für die berufliche Bildungen tragen.
- Die Entwicklung der einzelnen Schule – Schule, Direktion, Lehrer und Verwaltung – gefördert worden ist.
- Die Beachtung der fördernden und entwickelten Lehrerrolle stärker geworden ist.
- Der Blick auf die berufliche Schule als einen integrierten Teil des lokalen Qualifikationsaufbaus möglich geworden ist.
- Es für die einzelne Schule ökonomische Gründe für Effizienz gibt.
- Ein größeres ökonomisches Bewusstsein an den Schulen entstanden ist.
- Eine bessere Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben stattfindet.

## 5.3 Förderung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen zwischen Verfassungsgebot und den Anforderungen beruflicher Aus- und Weiterbildung

**Prof. Dr. Hermann Avenarius**

- Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) -

*Berufliche Schulen als Kompetenzzentren regionaler Bildungsnetzwerke*

- Rechtliche Rahmenbedingungen - <sup>1</sup>

1. Nach einem jüngst vom BLK-Arbeitskreis "Berufliche Aus- und Weiterbildung" vorgelegten Bericht<sup>2</sup> sollen berufliche Schulen künftig als Kompetenzzentren im Rahmen regionaler Bildungsnetzwerke ein ortsnahes, abgestimmtes Aus- und Weiterbildungsangebot unter Ausschöpfung der unterschiedlichen Ressourcen der verschiedenen Partner (Betriebe, überbetriebliche Ausbildungsstätten, Kammern u.a.) ermöglichen. Den beruflichen Schulen könne in diesen Bildungsnetzwerken "eine bedeutende Rolle zuwachsen, wenn die jeweiligen Stärken der am Berufsbildungsdialog Beteiligten optimal genutzt werden sollen. Sie können ggf. als impulsgebende Ressource bzw. Katalysator regionaler Strukturentwicklung dienen, gemeinsam mit den anderen regionalen Akteuren". Um diese Aufgaben wahrzunehmen, benötigten die Schulen "über die bisherigen Ansätze wirtschaftlicher Autonomie hinaus die Zuständigkeit für die Personalbewirtschaftung, das Gebäudemanagement und die Bereitstellung von Bildungsangeboten in der Aus- und Weiterbildung". Der Bericht hält eine verstärkte Förderung von Modellen und Modellversuchen für erforderlich, in denen u.a. zu prüfen sei, ob den beruflichen Schulen neben den schulgesetzlich definierten Regelaufgaben ausreichende Spielräume zur Wahrnehmung ihrer Rolle als regionale Kompetenzzentren eröffnet werden könnten, z.B. Erzielung von Einnahmen durch den Verkauf und Vertrieb von Bildungs-, Beratungs- und Serviceleistungen und die Verlagerung von Personalhoheit. Die beruflichen Schulen seien dabei verpflichtet, "festgelegte Qualitätsstandards einzuhalten. Hierzu ist ein Qualitätsentwicklungssystem (Qualitätsmanagement) erforderlich, das eine Berichtspflicht über die Verwendung der Ressourcen einschließt"<sup>3</sup>.

Es geht also darum, berufliche Schulen zu multifunktionalen Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung in der Region auszubauen und sie mit der dafür erforderlichen rechtlichen Handlungsfähigkeit auszustatten.

Lässt sich dieses Konzept unter den gegenwärtig in den Ländern für das Schulwesen geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen überhaupt verwirklichen, und – falls diese

---

<sup>1</sup> Überarbeitete Fassung eines Referats bei der BLK-Fachtagung "Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen" am 3./4. Dezember 2001 in Lübeck. Die Form des mündlichen Vortrags wurde weitgehend beibehalten.

<sup>2</sup> Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen –, Bericht der BLK, Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 92, Bonn 2001.

<sup>3</sup> A.a.O., S., 18 f.

Frage zu verneinen ist – welche Änderungen sind erforderlich und verfassungsrechtlich zulässig, um es verwirklichen zu können?

2. Die rechtlichen Rahmenbedingungen, auf die es hier ankommt, betreffen den Zweck und die Rechtsform der öffentlichen Schule.

Ihr Zweck ergibt sich aus dem jeweiligen Schulgesetz oder ist darin zumindest stillschweigend vorausgesetzt. So heißt es beispielsweise in § 2 Abs. 1 des Schleswig-Holsteinischen Schulgesetzes: "Schulen sind alle auf Dauer bestimmten Unterrichtseinrichtungen, in denen unabhängig vom Wechsel der Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler durch planmäßiges und gemeinsames Lernen in einer Mehrzahl von Fächern und Lernbereichen und durch das gemeinsame Schulleben bestimmte Bildungs- und Erziehungsziele erreicht werden sollen".

Zur Rechtsform der Schule: Sie ist in allen Ländern eine nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts, zumeist in der Trägerschaft des kommunalen Schulträgers. Darüber hinaus ist sie unterstes Glied in der Hierarchie der öffentlichen Schulverwaltung, also nicht nur eine kommunale, sondern zugleich eine staatliche Einrichtung. Während die Kommune als Schulträgerin für die Errichtung, Organisation, Unterhaltung und Verwaltung der einzelnen Schule sorgt (äußere Schulangelegenheiten), ist der Staat für die Lehr- und Lernprozesse und somit für Inhalte, Methoden und Strukturen der Schule, einschließlich ihres pädagogischen Personals, verantwortlich (innere Schulangelegenheiten). Gerhard Anschütz hat in seinem Kommentar zur Weimarer Reichsverfassung diese noch heute gültige Verteilung der schulrechtlichen Kompetenzen zwischen Kommune und Staat in einem anschaulichen Bild festgehalten: "Die Gemeinde baut als Trägerin der Schule das Haus, Herr im Haus aber ist der Staat"<sup>4</sup>.

Somit stellen sich zwei Fragen:

- a) (hinsichtlich des Zwecks:) Handelt es sich bei den Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken um Schulen im oben beschriebenen Sinne?
- b) (hinsichtlich der Rechtsform): Können die geplanten regionalen Kompetenzzentren die ihnen zugewiesenen Aufgaben in der traditionellen Rechtsform der nichtrechtsfähigen Anstalt erfüllen?

a) Ich will zunächst versuchen, auf die erste Frage nach dem Zweck eine Antwort zu geben.

Es liegt auf der Hand, dass die regionalen Kompetenzzentren weit mehr sind als Schulen im überkommenen Sinn. Um noch einmal aus dem BLK-Bericht zu zitieren: "Kompetenzzentren der beruflichen Bildung dienen der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung in einzelnen Branchen oder Berufsfeldern bzw. für Innungen oder Betriebe in den jeweiligen Regionen und leisten insoweit einen Beitrag zur Sicherung

---

<sup>4</sup> Gerhard Anschütz: Die Verfassung des Deutschen Reichs vom 11. August 1919. Kommentar. 14. Aufl., Berlin 1933, Art. 143 Anm. 2.

eines ausreichenden Qualifikationsangebots sowie zum Innovationstransfer... Über die eigenständige und eigenverantwortliche Erfüllung des staatlichen Bildungsauftrages hinaus werden auf Basis einer Potenzialanalyse ihre (die) bisherigen Kompetenzen (der beruflichen Schulen) weiter ausgebaut, soweit dies zur Weiterentwicklung ihrer Region erforderlich ist"<sup>5</sup>.

Die Subsumption der Kompetenzzentren unter den Schulbegriff scheitert nicht daran, dass Schulen keine Weiterbildungsfunktionen wahrnehmen könnten; man denke nur an die Fachschulen, die ja schulische Einrichtungen zum Zweck der Fachbildung nach abgeschlossener beruflicher Erstausbildung oder nach ausreichender praktischer Berufstätigkeit sind. Ausschlaggebend ist vielmehr, dass die Weiterbildungsaktivitäten, um die es hier geht, nicht in schulischer Form stattfinden. Die Lernenden, die von den Weiterbildungsangeboten der regionalen Kompetenzzentren Gebrauch machen, werden zumeist in einzelnen Lehrgängen und Kursen sowie in spezifischen Zusatzqualifizierungen, also nicht in einer Mehrzahl von Fächern und Lernbereichen unterrichtet. Außerdem kann nicht davon die Rede sein, dass in diesen Veranstaltungen Bildungs- und Erziehungsziele durch gemeinsames Schulleben erreicht werden sollten. Die Aufgaben eines regionalen Kompetenzzentrums, die Koordinations- und andere Serviceleistungen einschließen, gehen daher über den Widmungszweck der Schule hinaus.

So drängt sich die Frage auf, ob die berufliche Schule neben ihren schulischen Funktionen Weiterbildungsaufgaben in Form von Lehrgängen und Kursen durchführen und hierbei als regionales Kompetenzzentrum tätig sein kann.

Nichts ist dagegen einzuwenden, dass die Schule – ihr Gebäude, ihre Einrichtungen, ihr Personal – außerhalb der Unterrichtszeit für Zwecke der beruflichen Weiterbildung genutzt wird; dies ist jedenfalls insoweit zulässig, als der eigentliche Schulbetrieb dadurch nicht beeinträchtigt wird. Demgemäß kann beispielsweise ein privater Träger, etwa ein Förderverein der Schule, sich um berufliche Weiterbildung kümmern und für diese Aufgabe mit Einwilligung des Schulträgers die Einrichtungen der Schule in Anspruch nehmen und, unter Beachtung des Nebentätigkeitsrechts, auch auf ihr pädagogisches Personal zurückgreifen – was umso leichter fallen dürfte, als das Engagement der Lehrer durch Nebeneinkünfte versüßt würde. In all diesen Fällen ist es aber nicht die Schule als solche, die Aufgaben der beruflichen Weiterbildung und gar eines Berufsbildungszentrums erfüllt. Genau dies aber ist das mit den geplanten Kompetenzzentren verfolgte Ziel: Die öffentliche Schule soll zusätzlich zu dem ihr durch Art. 7 Abs. 1 GG übertragenen Bildungs- und Erziehungsauftrag als regionales Zentrum der Berufsbildung herangezogen werden. Diese erweiterte Aufgabenstellung ist durch die geltenden Bestimmungen der Länderschulgesetze nicht gedeckt.

Das Ziel ließe sich gleichwohl dadurch erreichen, dass man den Widmungszweck beruflicher Schulen durch Änderung des jeweiligen Schulgesetzes ausdehnte, indem man es etwa um folgende Formulierung ergänzte: "Berufliche Schulen können zugleich als Stätten der beruflichen Weiterbildung dienen" oder "Berufliche Schulen können zugleich als Kompetenzzentren der beruflichen Bildung in der Region dienen".

---

<sup>5</sup> Kompetenzzentren (Anm. 1), S. 16 f.

b) Mit einer solchen schulgesetzlichen Novellierung wäre der Weg zur Institutionalisierung regionaler Kompetenzzentren allerdings nur partiell freigeräumt. Der Konzeption dieser Einrichtungen liegt ja außerdem die Vorstellung zugrunde, dass sie in wirtschaftlicher, personeller und organisatorischer Hinsicht weitgehend selbständig agieren. Zwar verfügen Schulen auch in ihrer herkömmlichen Rechtsform schon heute zumeist über ein nicht unbeträchtliches Maß an Eigenverantwortung. Zu den Merkmalen der neuen Entwicklung, die im Zeichen der so genannten Schulautonomie daherkommt, gehört es, dass Schulen sich im Rahmen der staatlichen Vorgaben ein eigenes pädagogisches Profil geben. Ihnen können im Zuge dezentraler Ressourcenverantwortung Mittel zur eigenen Bewirtschaftung, mit der Möglichkeit der Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit, zugewiesen werden; damit ist zumeist die Befugnis der Schule verbunden, die zugeteilten Gelder durch eigene Einnahmen, z.B. in Form des Sponsoring und, was in unserem Zusammenhang von besonderem Interesse ist, durch "Verkauf" von Weiterbildungsangeboten, zu erhöhen. Schulen können vom Schulträger auf der Grundlage einer allgemein erteilten Zustimmung ermächtigt werden, im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel Rechtsgeschäfte mit Wirkung für den Schulträger abzuschließen und für diesen Verpflichtungen einzugehen. Ihnen kann die Möglichkeit eingeräumt werden, an einer ihrem pädagogischen Profil entsprechenden Personalentwicklung, z.B. durch Stellenausschreibung ("schul-scharfe Stellenausschreibung", wie man das in Nordrhein-Westfalen nennt), mitzuwirken.

Letztlich zeigt sich jedoch, dass es sich in all diesen Fällen um eine "geliehene" Eigenständigkeit handelt. Die Schulen werden nicht aus eigenem, sondern aus übertragenem Recht tätig. Was die Mittelbewirtschaftung betrifft, so beschränkt sich ihre Verfügungsmacht ohnehin auf sächliche Ausgaben, hierbei wiederum zumeist auf bestimmte Ausgabenarten (z.B. Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln; Heizung, Strom, Reinigung; laufende Verwaltung). Investitionen gehören nicht dazu. Auch können die Schulen keine Kredite aufnehmen. Ebenso wenig verfügen sie über Personalhoheit. Diese bleibt dem Staat, hinsichtlich des nichtpädagogischen Personals üblicherweise dem (kommunalen) Schulträger überlassen; demgemäß fällt auch die Personalbewirtschaftung nicht in die schulische Zuständigkeit. Daran wird deutlich, dass die Rechtsform der nichtrechtsfähigen Anstalt für die Wahrnehmung der Aufgaben eines regionalen Berufsbildungszentrums wenig geeignet erscheint.

3. Als Ausweg aus diesen Schwierigkeiten könnte sich die Privatisierung öffentlicher berufsbildender Schulen, beispielsweise in der Rechtsform der gemeinnützigen GmbH, anbieten. Dieser Gedanke mag zunächst fremd anmuten. Völlig abwegig erscheint er indes nicht. Staat und Kommunen sind nicht gehindert, Weiterbildungsaktivitäten als Teil der so genannten Leistungsverwaltung in privatrechtlicher Form durch einen privatrechtlichen Träger zu erbringen. Was die schulischen Aktivitäten angeht, könnte man etwa darauf hinweisen, dass das Grundgesetz in Art. 7 Abs. 4 die Existenz privater Schulen ausdrücklich vorsieht.



Das Recht zur Errichtung und zum Betrieb von Privatschulen ist jedoch als Freiheitsrecht gegenüber dem Staat gestaltet. Schon das verbietet dem Staat die Flucht ins Privatrecht; er kann sich nicht selbst gegenüber auf ein Grundrecht berufen. Es kommt hinzu, dass das Grundgesetz in Art. 7 ein Regel-Ausnahme-Verhältnis zwischen öffentlicher und privater Schule konstituiert, indem es die private Ersatzschule der Maßstäblichkeit der öffentlichen Schule unterwirft: Diese darf nur genehmigt werden, wenn sie in ihren Lehrzielen und Einrichtungen sowie in der wissenschaftlichen Ausbildung ihrer Lehrkräfte nicht hinter den öffentlichen Schulen zurücksteht (Art. 7 Abs. 4 Satz 3). Diese Maßstäblichkeit der öffentlichen Schule für die private Ersatzschule ginge verloren, wenn der Staat seinerseits seine berufsbildenden Schulen privatisierte. Darüber hinaus wäre es widersinnig, dass der Staat öffentliche Schulen erst aus seinem Hoheitsbereich entlässt, um sie sodann als beliebene Unternehmen mit Hoheitsrechten, z.B. bei der Vergabe von Zeugnissen und der Abhaltung von Prüfungen, auszustatten.

Art. 7 GG steht schließlich in der Tradition der Weimarer Reichsverfassung, die in Art. 143 und 144 die Staatlichkeit des Schulwesens garantierte und damit eine liberale Errungenschaft der revolutionären Epoche von 1848 bekräftigte. Die bürgerliche Bewegung hatte die Staatlichkeit des Schulwesens nicht als freiheitsfeindlichen Etatismus, sondern als Garantie der Freiheit der Bildung erachtet. Für die sozialreformerischen Kräfte des 19. und 20. Jahrhunderts bot der Staat als Veranstalter der Schule überdies die Gewähr, dass die Schule, als Schule für alle, nicht partikularen Kräften überantwortet wurde: Nicht die Herkunft, sondern die schulische Leistung sollte über Erfolg in Beruf und Gesellschaft entscheiden. Diese Tradition wirkt in die Zukunft fort, sie kann bei allem verständlichen Wunsch nach mehr Flexibilität und Wirtschaftlichkeit im Bereich der beruflichen Bildung nicht zeitgeistgemäßen Privatisierungstendenzen geopfert werden.

Scheidet die Rechtsform der juristischen Person des privaten Rechts als Trägerin eines Kompetenzzentrums mithin aus dem Kreis möglicher Lösungen aus, kommt stattdessen die Rechtsfigur der juristischen Person des öffentlichen Rechts in Betracht. So ist zu klären, ob berufliche Schulen als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts errichtet werden und in dieser Rechtsform Aufgaben der beruflichen Erst- und Weiterbildung in der Region wahrnehmen könnten.

Ein bremischer Referentenentwurf beschreitet diesen Lösungsweg<sup>6</sup>. Danach können öffentliche Schulen durch Ortsgesetze der Stadtgemeinden in juristische Personen des öffentlichen Rechts umgewandelt werden; mehrere kleinere Schulen können durch Ortsgesetz der Stadtgemeinden zu einer rechtsfähigen Schule zusammengefasst werden (§ 1).

Ohne auf Einzelheiten einzugehen, möchte ich folgende Regelungen des Entwurfs erwähnen: Die rechtsfähigen Schulen erfüllen durch inhaltliche, personelle, organisatorische und wirtschaftliche Selbststeuerung den staatlichen Bildungsauftrag (§ 2 Abs. 1). Sie finanzieren sich aus den wiederkehrenden Zuweisungen der Stadtgemein-

---

<sup>6</sup> Gesetz über die Umwandlung öffentlicher Schulen in juristische Personen (Entwurf 1.3.0).

den auf der Grundlage von Kontrakten nach Maßgabe des jeweiligen Haushalts und aus sonstigen Einnahmen, soweit sie zur Erfüllung des Schulzwecks bestimmt sind (§ 3 Abs. 1). Die Schulen sind verpflichtet, ihre Haushaltsmittel wirtschaftlich einzusetzen; sie sollen sie durch eigene Einnahmen ergänzen; die Bildung von Rücklagen ist zulässig (§ 3 Abs. 2). Die rechtsfähigen Schulen verfolgen ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne der Abgabenordnung (§ 3 Abs. 3). Organe der Schule sind der Verwaltungsrat, die Schulleitung und die Gremien des (Lehrer-) Kollegiums (§ 4). Der Verwaltungsrat, dem u.a. an ein Vertreter des Bildungssenators, ein Vertreter der Stadtgemeinde, Mitglieder der Elternvertretung, des Kollegiums, ab Sekundarstufe I auch der Schülervvertretung angehören, hat die Aufgabe, die Grundsätze der Arbeit der Schule festzulegen sowie die Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Führung der Schulgeschäfte zu überwachen. Ihm obliegt die Bestellung und Abberufung der Schulleitung; die Bestellung erfolgt auf fünf Jahre (§§ 6 und 7). Die Schulleitung, die aus dem Direktor und dem kaufmännischen Geschäftsführer besteht, führt die laufenden Geschäfte unter Beachtung der Beschlüsse des Verwaltungsrats. Der Direktor ist für die inhaltliche Arbeit der Schule und für die Schulentwicklung verantwortlich; dem kaufmännischen Geschäftsführer obliegen die Wirtschaftsführung und das Rechnungswesen. Die Schulleitung (§ 9) hat über das Vermögen der Schule und ihre Einnahmen und Ausgaben nach kaufmännischen Grundsätzen Buch zu führen; vor Beginn jedes Geschäftsjahres ist ein Wirtschaftsplan, an dessen Ende ein Jahresabschluss zu erstellen. Die Schulleitung hat dem Bildungssenator, in Bremerhaven auch dem Stadtmagistrat, in allen Angelegenheiten Auskunft zu erteilen und auf Anforderung Bericht zu erstatten. Aufschlussreich ist die Regelung der staatlichen Schulaufsicht: Der Umfang der Fachaufsicht richtet sich nach der im Privatschulgesetz geregelten Aufsicht über private Ersatzschulen (§ 13). Mit dem Inkrafttreten des jeweiligen Errichtungsgesetzes gehen die Dienst- und Arbeitsverhältnisse der Lehrkräfte und des nicht unterrichtenden Personals von der bisherigen Beschäftigungsbehörde auf die rechtsfähige Schule über; die Schulen sind verpflichtet, durch Mitgliedschaft im Kommunalen Arbeitgeberverband Bremen für ihre Arbeitnehmer eine Tarifbindung an das von der Vereinigung kommunaler Arbeitgeberverbände vereinbarte Tarifrecht herzustellen (§ 14).

Soviel zu den geplanten Neuregelungen in Bremen. Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass das Bildungsministerium Schleswig-Holsteins einen ähnlichen Ansatz, und zwar gerade im Blick auf die Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu regionalen Berufsbildungszentren, verfolgt. Es will versuchsweise Rahmendaten setzen, damit diese Schulen sich zu Anstalten des öffentlichen Rechts entwickeln können<sup>7</sup>.

Was ist von dieser Konstruktion, was ist von dem Zugriff auf die Rechtsfigur der rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts als Rechtsträgerin der beruflichen Schule, die zugleich als regionales Kompetenzzentrum dienen soll, zu halten? Sie hat zweifellos unübersehbare Vorzüge, was die Handlungsfähigkeit dieser Einrichtung im regionalen Umfeld angeht. Das so organisierte Berufsbildungszentrum kann seine Aufgaben selbstverantwortlich wahrnehmen, eigene Initiativen ergreifen, flexibel auf

---

<sup>7</sup> Presseinformation des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein vom 10. Oktober 2001.

den Berufsbildungsbedarf der Region reagieren. Auch in wirtschaftlicher Hinsicht ist ihm Eigenständigkeit eingeräumt. Es steht ihm frei, für seine Weiterbildungsangebote ein Entgelt zu verlangen. Das in allen Ländern geltende Prinzip der Schulgeldfreiheit, das teilweise sogar verfassungsrechtlichen Rang hat, wird dadurch nicht berührt, weil es sich nicht um eine Gegenleistung für *schulischen* Unterricht handelt.

Fraglich ist allerdings, ob diese rechtliche Gestaltung mit Art. 7 Abs. 1 GG vereinbar ist, wonach das gesamte Schulwesen unter der Aufsicht des Staates steht. Nach ganz herrschender Meinung in Rechtsprechung und juristischer Literatur ist mit dem Begriff der staatlichen Schulaufsicht weit mehr gemeint als Aufsicht im Sinne des allgemeinen Verwaltungsrechts. Er umfasst – so hat es das Bundesverwaltungsgericht formuliert – die "Gesamtheit der staatlichen Befugnisse zur Organisation, Planung, Leitung und Beaufsichtigung des Schulwesens"<sup>8</sup>. Ähnlich, wenn auch weniger lakonisch, sagt es das Bundesverfassungsgericht: "Die Schulaufsicht im Sinne des Art. 7 Abs. 1 GG umfasst die Befugnisse des Staates zur Planung und Organisation des Schulwesens mit dem Ziel, ein Schulsystem zu gewährleisten, das allen jungen Bürgern gemäß ihren Fähigkeiten die dem heutigen gesellschaftlichen Leben entsprechenden Bildungsmöglichkeiten eröffnet. Die organisatorische Gliederung der Schule und die strukturellen Festlegungen des Ausbildungssystems, das inhaltliche und didaktische Programm der Lernvorgänge und das Setzen der Lernziele sowie die Entscheidung darüber, ob und wieweit diese Ziele von dem Schüler erreicht worden sind, gehören zu dem staatlichen Gestaltungsbereich"<sup>9</sup>. Hierbei ist freilich zu beachten, dass sich diese Rechtsprechung nicht, jedenfalls nicht in erster Linie, auf das Verhältnis von staatlicher Schulaufsicht und Einzelschule bezieht. In den einschlägigen Entscheidungen, z.B. zur schulischen Sexualerziehung<sup>10</sup>, ging es stets um die Abgrenzung der Verantwortungsbereiche im Schulwesen zwischen Staat und Eltern. Welche Ebene der Hierarchie die staatlichen Exekutivzuständigkeiten wahrzunehmen hat – die Schule selbst, die Schulaufsichtsbehörden, das Kultusministerium –, das war nicht Gegenstand dieser Rechtsprechung.

Es scheint daher nicht von vornherein ausgeschlossen, den Begriff der staatlichen Schulaufsicht enger zu fassen, ihn etwa im Sinne einer Rechtsaufsicht zu interpretieren. Das setzt allerdings voraus, dass der Staat dem Sinn und Zweck seiner Aufsichtsfunktionen Rechnung tragen, also insbesondere dafür sorgen kann, dass die Schulen bei aller Vielfalt ein möglichst hohes Maß an Qualität aufweisen. Indem der Staat das Schulwesen zu seiner Sache macht, die Verantwortung dafür übernimmt, muss er auch für dessen Leistungsfähigkeit einstehen. Diese bereits auf Art. 7 Abs. 1 GG beruhende Verpflichtung erhält durch das Sozialstaatsgebot eine besondere Färbung. Aufgabe der Schule ist es, den Schülerinnen und Schülern, *allen* Schülerinnen und Schülern einen Unterricht und eine Erziehung angedeihen lassen, die sie auf ihren weiteren Lebensweg bestmöglich vorbereitet. Das Sozialstaatsgebot muss zugleich in Verbindung mit dem Recht des Schülers auf gleiche Chancen bei der Entfaltung seiner Persönlichkeit und der freien Wahl der Ausbildungsstätte gesehen werden (Art. 2

---

<sup>8</sup> BVerwGE 6, 101 (104); st. Rspr.

<sup>9</sup> BVerfGE 59, 360 (377); st. Rspr.

<sup>10</sup> BVerfGE 47,56; BVerwGE 57,360.

Abs. 1 bzw. 12 Abs. 1 i.V.m. Art. 3 Abs. 1 GG). Die Schulen müssen in der Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ihre Anstrengungen darauf richten, dass sie das ihrer Schulart gemäße Anforderungsprofil erfüllen. Sie müssen hinsichtlich der Abschlüsse, die trotz allen gegenteiligen Redens weiterhin eine herausragende Rolle in unserem Berechtigungswesen spielen, ein Mindestmaß an gleicher Qualität aufweisen. Die Schulen müssen zu einem schulartspezifischen Abschluss führen, der erkennen lässt, dass der Schüler in den verschiedenen Unterrichtsfächern über ein bestimmtes Niveau an Kenntnissen und Fertigkeiten verfügt. Das heißt nicht, dass sich der Auftrag der Schule auf Wissensvermittlung beschränkt, wohl aber, dass die von ihr zuerkannte, durch ein Zeugnis bestätigte Qualifikation den Leistungsstand des Schülers im kognitiven Bereich widerspiegeln muss. Ein gewisses Maß an Einheitlichkeit, ja Einförmigkeit des Bildungsprogramms ist, will man die Entwicklung von "guten" Schulen hier und "schlechten" Schulen dort vermeiden, insofern unerlässlich.

Nun lässt sich nicht von der Hand weisen, dass der Staat seine Aufgabe, für Qualität und Chancengleichheit im Bildungswesen zu sorgen, auch bei rechtsfähigen, zu regionalen Kompetenzzentren ausgebauten Schulen wahrnehmen kann, z.B. durch rechtssatzförmige Festlegung von Lernzielen und Standards oder von Verfahren zur externen Evaluation. Es bleibt ihm ferner unbenommen, diese Schulen zur Gewährleistung von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit in der Haushaltsführung einem Controllingsystem zu unterwerfen<sup>11</sup>.

Damit ist aber ein Problem noch nicht geklärt, die Frage nämlich, ob die Verleihung der Rechtsfähigkeit an Einrichtungen, die jedenfalls auch Schulen sind, sich mit dem Demokratiegrundsatz (Art. 20 Abs. 2, 28 Abs. 1 Satz 1 GG) verträgt. Das Demokratieprinzip gebietet nicht nur, dass die wesentlichen Entscheidungen im Schulbereich vom Gesetzgeber getroffen werden. Es verlangt zudem, dass das für das Schulwesen zuständige Regierungsmitglied gegenüber dem Parlament für Maßnahmen einstehen kann, die nicht in die Kategorie des Wesentlichen fallen. Das setzt voraus, dass der Minister oder die Ministerin überhaupt in der Lage ist, Entscheidungen der in rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts umgewandelten Schulen zu beeinflussen und dafür Verantwortung zu übernehmen.

In diesem Zusammenhang verdienen die Aussagen des Bundesverfassungsgerichts in seinem Beschluss vom 24. Mai 1995 zur Verfassungsmäßigkeit des schleswig-holsteinischen Gesetzes über die Mitbestimmung der Personalräte Beachtung<sup>12</sup>. Die Entscheidung betrifft im wesentlichen die Frage, welche verfassungsrechtlichen

---

<sup>11</sup> Die in § 13 des bremischen Referentenentwurfs vorgesehene Variante mit dem Verweis auf die Aufsicht über private Ersatzschulen bietet keine geeignete Lösung. Nach § 16 Abs. 3 Privatschulgesetz hat die Aufsichtsbehörde "unter anderem" das Recht, die Einhaltung der §§ 5, 9 und 10 des Gesetzes (insbesondere die Einhaltung der Genehmigungsbedingungen) zu überwachen, jederzeit am Unterricht teilzunehmen, den Schulen Auflagen zu machen, Auskünfte, Berichte und Nachweise anzufordern sowie die Schulen und ihre Einrichtungen durch Beauftragte besichtigen zu lassen. Es sei dahingestellt, ob die der Behörde eingeräumten einzelnen Befugnisse allesamt den durch Art. 7 Abs. 4 GG gezogenen Rahmen einhalten. Jedenfalls geht es nicht an, die Genehmigungsbedingungen für die Errichtung und den Bestand privater Ersatzschulen, die ihre Gleichwertigkeit mit öffentlichen Schulen gewährleisten sollen, ihrerseits als Kriterien für den Umfang der Aufsicht über öffentliche Schulen heranzuziehen.

<sup>12</sup> BVerfGE 93, 37 (70 ff.).

Grenzen das demokratische Prinzip einer Beteiligung der Personalvertretung an Maßnahmen im Bereich von Regierung und Verwaltung zieht. Es ist hier nicht der Ort und die Stunde, den Beschluss bis in seine Einzelheiten zu referieren. Hervorzuheben ist jedoch die Feststellung des Gerichts, für die Ausübung von Staatsgewalt bei Entscheidungen von Bedeutung für die Erfüllung eines Amtsauftrags müsse "die Letztentscheidung eines dem Parlament verantwortlichen Amtsträgers gesichert" sein<sup>13</sup>. Man mag den Beschluss des Bundesverfassungsgerichts kritisieren, insbesondere seine monistische Demokratiekonzeption in Frage stellen<sup>14</sup>. Es wäre indes höchst unvernünftig und riskant, sich mit leichter Hand über diese Kernaussage des Gerichts hinwegzusetzen.

Dass die Wahrnehmung der schulischen Erziehungs- und Bildungsaufgabe auch im Rahmen eines Berufsbildungszentrums Erfüllung eines Amtsauftrags ist, dürfte keinem Zweifel unterliegen. Damit stellt sich die Frage, ob dem zuständigen Minister gegenüber dem als rechtsfähiger öffentlicher Anstalt organisierten Zentrum noch hinreichend Einfluss verbleibt, um ihre schulischen Aktivitäten parlamentarisch verantworten zu können.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass die Exekutive ihre Aufgaben bei der Gestaltung des Schulwesens nicht kraft eigener Zuständigkeit, etwa unter Berufung auf ihre Organisationsgewalt, externalisieren kann. Die Errichtung einer rechtsfähigen Anstalt bedarf vielmehr eines Gesetzes, zumindest einer gesetzlichen Grundlage<sup>15</sup>. Im Übrigen aber macht es geradezu den Wesenszug der selbständigen öffentlichen Anstalt aus, dass der "Anstaltsherr" – also das zuständige Regierungsmitglied, das seinerseits in einer ununterbrochenen "Legitimationskette" durch den jeweiligen Amtsträger vertreten ist – auf die Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben dauernd maßgebenden Einfluss ausübt<sup>16</sup>. Eine echte Autonomie oder Unabhängigkeit steht der öffentlichen Anstalt, mag sie auch rechtsfähig sein, nicht zu<sup>17</sup>. Es bleibt gesetzlicher Regelung vorbehalten, wie weit die Einwirkungsrechte des Staates reichen; sie können Weisungsbefugnisse und Genehmigungsvorbehalte einschließen.

Die Verselbständigung der Schulen in Form rechtsfähiger öffentlicher Anstalten hat daher nicht zwangsläufig zur Folge, dass sie der demokratischen Legitimation bei der Wahrnehmung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags verlustig gingen. Es ist Sache des Gesetzgebers, den Einfluss der staatlichen Schulaufsicht durch entsprechende Regelungen zu sichern.

---

<sup>13</sup> BVerfGE 93, 37 (70).

<sup>14</sup> Kritisch zu der dem Beschluss zugrunde liegenden "neo-etatistischen Sicht" Alfred Rinken: Demokratie und Hierarchie. Zum Demokratieverständnis des Zweiten Senats des Bundesverfassungsgerichts, Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft 1996, 282; vgl. auch Hans-Peter Bull: Hierarchie als Verfassungsgebot? Zur Demokratietheorie des Bundesverfassungsgerichts, in: Michael Th. Greven (Hrsg.): Bürgersinn und Kritik. Festschrift für Udo Bernbach zum 60. Geburtstag, Baden-Baden 1998, S. 241. Speziell im Blick auf das Schulwesen: Wolfram Höfling: Demokratiewidrige Schulautonomie? Die bundesverfassungsgerichtliche Rechtsprechung zum Demokratieprinzip und die neuere Schulgesetzgebung, RdJB 1997, 361 (363 ff.).

<sup>15</sup> Vgl. etwa Hartmut Maurer: Allgemeines Verwaltungsrecht. 13. Aufl., München 2000, § 23 Rdnr. 51.

<sup>16</sup> Hans J. Wolff/Otto Bachof/Rolf Stober: Verwaltungsrecht. Ein Studienbuch. Band II. 6. Aufl., München 2000, § 98 Rdnr. 6 und 8; s. auch Maurer (Anm. 15), a.a.O.

<sup>17</sup> Dazu Günter Püttner: Zur Leistungsfähigkeit der öffentlich-rechtlichen Anstalt als spezifischer Organisationsform öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, in: Dietrich Budäus (Hrsg.): Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Baden-Baden 1998, S. 223 ff. (229).

## **5.4 Erfahrungen des Lette-Vereins Berlin als Stiftung öffentlichen Rechts**

### ***Gabriele Post***

- Geschäftsführerin des Lette-Vereins in Berlin -

**These 1: Die Stiftung Lette-Verein ist eine Institution sui generis – historisch gewachsen und in einer besonderen gesellschaftlichen Situation in die Rechtsform einer Stiftung des öffentlichen Rechts überführt.**

Der rechtliche Status "Stiftung des öffentlichen Rechts" bedeutet, dass der Lette-Verein eine eigenständige Behörde - eine juristische Person - mit allen dazu gehörenden Kompetenzen, wie z. B. eigener Dienstherreneigenschaft, ist. Es können Beamtenverhältnisse begründet werden, die Beschäftigten sind mittelbare Landesbedienstete.

Die Stiftung ist öffentlich-rechtlicher Träger der Schulen und Lehranstalten:

- Technische Berufsfachschule mit den Lehranstalten für medizinisch-technische Assistenten und pharmazeutisch-technische Assistenten (TBF, LAM und LAP)
- Hauswirtschaftliche Berufsfachschule und Fachschule (HBF)
- Berufsfachschule für Foto-, Grafik- und Modedesign (FGM)

Für die Schulen gilt zwar formalrechtlich das Privatschulgesetz, die Finanzierung erfolgt jedoch nicht nach den für Privatschulen geltenden Regeln, sondern zu fast 90 % aus dem Landeshaushalt. Gewährsträger ist die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung, die auch die Staatsaufsicht ausübt. Rechte, Pflichten und Aufgaben des Lette-Vereins sind in einem Berliner Landesgesetz geregelt.

Zentrale Aufgabe ist die vollschulische Berufsausbildung, auch Fort- und Weiterbildung ist möglich.

Die Leitung der Stiftung obliegt einem Kuratorium, das alle Entscheidungen von besonderer Bedeutung trifft, wie z.B. Beschluss des Haushaltsplanes, Besetzung von Stellen für Führungskräfte und Funktionsträger. Das Kuratorium besteht aus 12 vom Abgeordnetenhaus bestellten Personen sowie Vertretern von 6 Senatsverwaltungen, den Vorsitz führt der Schulsenator. Zur Führung der Geschäfte bestellt das Kuratorium eine Gesamtleitung, die Direktorin, diese ist Vorgesetzte aller Beschäftigten.

Das Haushaltsvolumen beträgt 2001 ca. 26 Mio. DM, die Einnahmen setzen sich zusammen aus dem Zuschuss der Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport in Höhe von rd. 23 Mio. DM sowie aus Schulgeldeinnahmen und Erträgen des Stiftungsvermögens in Höhe von rd. 3 Mio. DM.

Das Schulgeld beträgt z.Z. 100 DM, in der Hauswirtschaftlichen Berufsfachschule 50 DM im Monat. Zum Stiftungsvermögen gehören 2 Wohnhäuser, davon ein denkmalgeschütztes 100 Jahre altes Gebäude am Viktoria-Luise-Platz.

Im Jahre 2001 hat der Lette-Verein ca. 1200 Schülerplätze und ca. 250 Beschäftigte, davon sind 130 hauptamtliche Lehrkräfte. Hinzu kommen rd. 50 nebenamtliche Dozenten.

### **Ein kurzer Exkurs in die Entstehungsgeschichte dieser einzigartigen Institution:**

Der Lette-Verein wurde 1866 als privater Förderverein von W. A. Lette in Berlin gegründet; seine Zielsetzung war, unverheirateten Frauen eine Ausbildung und damit eine eigenständige Berufsausbildung zu ermöglichen – eine damals sehr fortschrittliche Aufgabe.

Zitat aus den Statuten 1866:

*§ 1: Zweck des Vereins ist die Förderung der Erwerbsfähigkeit der auf eigenen Unterhalt angewiesenen Frauen und Jungfrauen.*

Nach 1910 wurden die Ausbildungen zunehmend auch für Männer geöffnet. Die Formulierung im Gesetz, dass die Berufsausbildung "vorwiegend für Mädchen und Frauen" angeboten wird, entfiel erst im Jahre 1982. Junge Frauen sind aber immer noch deutlich in der Mehrheit.

Einige Etappen in dem sich ständig weiterentwickelnden Bildungsangebot waren:

- 1872 die Gründung der Handels- und Gewerbeschule
- 1886 die Gründung der Haushaltungsschule – seit 1940 HBF
- 1890 die Einrichtung der "Photographischen Lehranstalt", in der mehrere neue Berufe entwickelt wurden z.B.: die Röntgenschwester (1895) – heute Medizinisch-technische Assistentin und die Metallografin – heute Technische Assistentin für Metallografie und physikalische Werkstoffanalyse

1943/44 wurde der Privatverein aufgelöst und in Anerkennung seiner 78-jährigen Tätigkeit in eine Stiftung öffentlichen Rechts überführt. Privatschulen waren nicht erwünscht, da sie als elitär galten. Hierzu ein historisches Zitat:

"Die bekannten privaten Bildungsanstalten für Frauenberufe, der Lette-Verein und das Pestalozzi-Fröbel-Haus, beide Berlin, haben für die Entwicklung des frauenberuflichen Bildungswesens seit Jahrzehnten bedeutsame Aufgaben erfüllt. Gemäß Beschluß des Preußischen Staatsministeriums vom 4. Mai 1944 werden beide Schulen nunmehr von Stiftungen öffentlichen Rechts getragen und sind damit öffentliche Schulen geworden."

Die Anerkennung als Privatschule erfolgte 1958, der Lette-Verein war von Anfang an berechtigt Zeugnisse, die öffentlichen Schulen entsprechen, auszustellen.

1963 erhielt die Stiftung die Dienstherreneigenschaft; das Kuratorium wurde Leitungsorgan.

**These 2: Durch die kreative Nutzung der Freiräume einer Privatschule z. B. bei der Gestaltung der Ausbildungsgänge und Erprobung neuer Ausbildungsrichtungen – verbunden mit staatlicher Anerkennung der Abschlüsse – konnte die Stiftung einen beachtlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der beruflichen Bildung leisten.**

Die beschriebene Organisationsform bietet den drei Schulen des Lette-Vereins alle Freiräume einer "selbständigen Schule":

- ein Budget, das – nach Maßgabe des Haushaltsplans – selbständig verwaltet wird
- passgenaue Einstellung des Lehrpersonals
- eigenständige Unterrichtsgestaltung, Veränderung von Studentafeln etc. und Weiterentwicklung der Ausbildungen in eigener Regie

Die selbständige Haushaltsführung ermöglicht die Akquisition von Drittmitteln, Einwerbung von Spenden (die Ausstellung von Spendenbescheinigungen) sowie zusätzliche Einnahmen durch Weiterbildungsangebote. Hinzu kommen Einnahmen aus der Vermietung von Räumen, abends, am Wochenende und in den Ferien.

Personalhoheit bedeutet, dass nicht ausschließlich ausgebildete Lehrkräfte eingestellt werden müssen, sondern auch Seiteneinsteiger (Lehrer ohne volle Lehrbefähigung) aus Diplomstudiengängen und nebenamtlich unterrichtende Praktiker sowie freie Mitarbeiter auf Honorarbasis berücksichtigt werden können (wie z.B. in der Ausbildung zur Medizinisch-technischen Assistentin und ganz besonders ausgeprägt in der Berufsfachschule für Foto-, Grafik- und Modedesign).

Die Gestaltung von Vertretungsunterricht ist zeitnah und flexibel möglich. Es ergeben sich auch neue Aufgaben für die Schulleitung, wie z. B. die Abfassung der dienstlichen Beurteilungen. Personalrat, Frauenvertreterin und Schwerbehindertenvertretung sind als Ansprechpartner direkt im Haus, so dass auch hier die unmittelbare Zusammenarbeit gegeben ist.

Alle diese Möglichkeiten nutzt der Lette-Verein von Beginn an zur Gestaltung der Ausbildungsgänge und Erprobung neuer Ausbildungsrichtungen (s.o.). So gibt es z.B. für die Ausbildung zur Technischen Assistentin für Metallografie und physikalischen Werkstoffanalyse nur noch eine andere Ausbildungsstätte in der Bundesrepublik. Auch die Ausbildung zum Foto- und Grafikdesigner ist in ihrer Konzeption von Fachtheorie und Fachpraxis einzigartig, wie die große Nachfrage belegt.



**These 3: Berufspolitische Vorteile und fachliche Gestaltungsfreiheiten werden in Zeiten knapper öffentlicher Ressourcen durch die wirtschaftliche Abhängigkeit von staatlicher Grundfinanzierung beschränkt.**

- Die Eigenmittel der Stiftung sowie Einnahmen aus nichtöffentlichen Mitteln belaufen sich wie erwähnt auf gut 10 % des Haushaltsvolumens (rd. 3 Mio. DM), d. h. dass der Zuschuss der Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport knapp die Personalkosten deckt. Darin enthalten sind auch die Versorgungsausgaben, die aufgrund der Altersstruktur kontinuierlich ansteigen.
- Die Erträge aus dem Stiftungsvermögen bewegen sich zwischen 0,3 und 0,5 Mio. DM p.a.. Spenden sind i.d.R. zweckgebunden und für die laufende Finanzierung nicht einplanbar. In der allseits bekannten Situation des Berliner Landeshaushalts sind daher mehr denn je zähe Verhandlungen um einen auskömmlichen Zuschuss an der Tagesordnung.
- Die rechtliche Stellung als eigenständige Dienstbehörde bedeutet, dass Beschäftigte nur mit ihrer Zustimmung wieder in den unmittelbaren Landesdienst versetzt werden können. Das Land Berlin ist daher nicht verpflichtet, etwaigen Personalüberhang des Lette-Vereins zu berücksichtigen.
- Die Leitung durch ein Kuratorium, das wie oben beschrieben zusammengesetzt ist und im übrigen keinerlei Aufwandsentschädigung erhält, hat einen nicht unbedeutenden verwaltungsmäßigen Aufwand zur Folge.

## 5.5 Erfahrungen: Berufsbildende Schulen als gGmbH


### **Rolf Meyer**

- Zentrum für Gebäudeautomation in Bremen -

#### 1. Aufgabenstellung

Das Problem (1990):

*Elektro - und SHK - Handwerksbetriebe benötigen Wissen über die (neue) Technologie der **Gebäudeautomation**, haben aber kaum die Möglichkeit, sich systematisch und umfassend im Rahmen ihres Berufes in dieser Technik zu qualifizieren.*



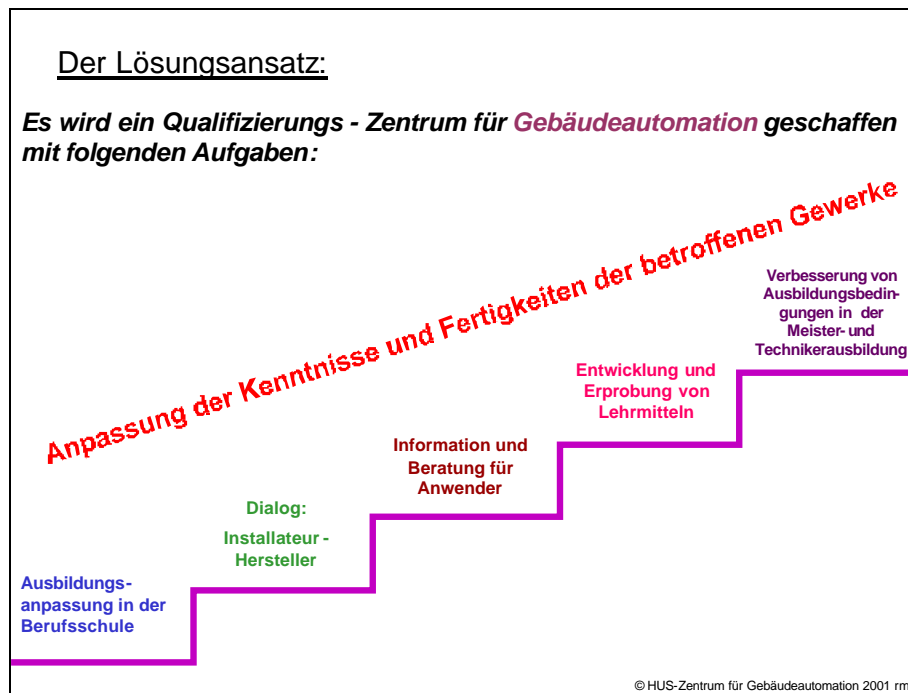
© HUS-Zentrum für Gebäudeautomation 2001 rm

Ende der 80er / Anfang der 90er – Jahre wurde in Bremen ein Problem offenkundig, welches das Elektrohandwerk (und andere Gewerke) mit technischen Neuerungen – insbesondere auf dem Sektor der Gebäudeautomation - in ihrem Berufsfeld hatten:

- a) Neue Technologien werden mangels Ausbildung und / oder Schulung weder von den Betriebsinhabern (i.d.R. Meister) noch von den Facharbeitern / Gesellen ausreichend beherrscht.
- b) Den Betrieben fehlt die Möglichkeit sich
  - systematisch,
  - unabhängig (von Herstellern) und
  - kompetentin die neuen Techniken einzuarbeiten, über sie informiert zu werden oder gar selbst damit zu experimentieren.

Es gab und gibt in den Handwerksbetrieben keine planmäßig durchdachte Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern; es fehlt dazu an Zeit, Geld und akzeptablen Möglichkeiten.

## 2. Der Lösungsansatz (inhaltlich):



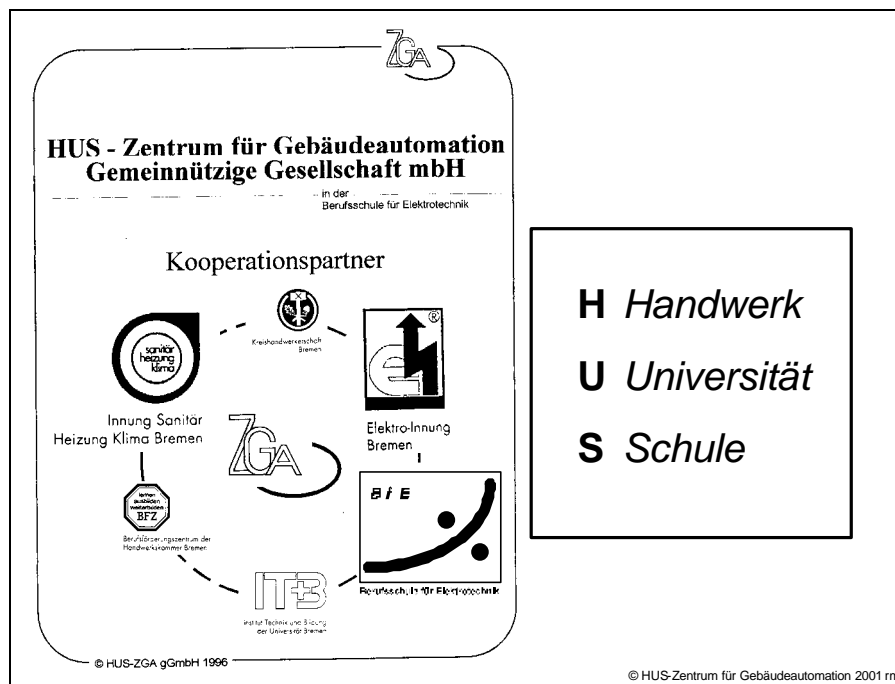
Der Bremer Lösungsansatz war in diesem Kontext:

Es wird eine Qualifizierungseinrichtung geschaffen, die die Anpassung der Kenntnisse und Fertigkeiten der Gesellen und Facharbeiter der betroffenen Gewerke in der Gebäudeautomation leisten will.

Dazu zählt im einzelnen

- **Ausbildungsanpassung in der Berufsschule:**  
*Bereits hier sollen entsprechende Grundlagen über die üblichen Lehrplaninhalte hinaus regional-spezifisch gelegt werden.*
- **Dialog: Installateur – Hersteller**  
*Der Meister / Geselle wird in direktem Kontakt zum Hersteller gebracht: so sollen "Kommunikationsstörungen" zwischen beiden Gruppen minimiert werden.*
- **Information und Beratung für Anwender**  
*Auch der Anwender der Technik soll die Möglichkeit bekommen, sich über die "normalen" Möglichkeiten hinaus mit dieser neuen Technologie zu beschäftigen.*
- **Entwicklung und Erprobung von Lehrmitteln**  
*Es sollen besonders für die Belange von Erwachsenen – Fort – und Weiterbildung zugeschnittene Lehr- und Lernmittel eingesetzt werden.*
- **Verbesserung von Ausbildungsbedingungen in der Meister- und Techniker Ausbildung**  
*Auch an die etablierten Formen der Weiterbildung in diesem Bereich ist gedacht: die Meister- und die Techniker Ausbildung sind in die Überlegungen und Kurse einbezogen.*

### 3. Die Kooperationspartner:



Die Problemlösung wurde im Rahmen einer "konzertierten Aktion" mehrerer Partner in einem Projekt realisiert, das mit der Gründung der **HUS – Zentrum für Gebäudeautomation gGmbH** abschloss. (HUS steht für Handwerk – Universität – Schule.)

Neben den federführend tätigen Einrichtungen

- Innungen Elektro und Sanitär, Heizung, Klima in Bremen
- Institut Technik und Bildung der Universität Bremen
- Berufsschule für Elektrotechnik Bremen (als Vorgänger des Technischen Bildungszentrums Mitte (TBZ), Abt. Elektrotechnik)

waren auch

- die Kreishandwerkerschaft Bremen und
- und das Berufsförderungszentrum der Handwerkskammer Bremen an der Arbeit beteiligt.

An einer "Verstetigung des Projektes" hatten insbesondere die Partner

- Elektro-Innung
- Innung Sanitär, Heizung, Klima
- und die Berufsschule für Elektrotechnik ein großes Interesse.

#### 4. Die Trägerkonstruktion:

##### Die Träger - Konstruktion:

- **Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)**
- **Gesellschafter:**
  - Elektroinnung Bremen
  - Innung Sanitär Heizung Klima Bremen
- **Geschäftsführung:**
  - Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Bremen
  - Abteilungsleiter Elektrotechnik Technisches Bildungszentrum Mitte Bremen



© HUS-Zentrum für Gebäudeautomation 2001 m

Für die Zeit nach der Projektphase wurde eine Rechtsform gewählt, in der das Projekt "weiterleben" konnte:

Die Gründung einer Gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung

##### Gesellschafter:

- Elektroinnung Bremen
- Innung Sanitär, Heizung, Klima Bremen  
(Stammkapitalgeber der gGmbH)

##### Geschäftsführung:

- Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Bremen
- Abteilungsleiter Elektrotechnik Technisches Bildungszentrum Mitte Bremen (vorher: Schulleiter Berufsschule für Elektrotechnik Bremen)

## 5. Die Inhalte der Kooperation:

Zwischen dem Senator für Bildung und Wissenschaft (S. f. B. u. W.) in Bremen und der HUS – Zentrum für Gebäudeautomation gGmbH wurde ein Kooperationsvertrag geschlossen.

**Inhalt der Kooperation:**  
(Auszug)

➤ **Vertragspartner:** HUS-ZGA und Senator für Bildung u. Wissenschaft (S. f. B. u. W.)

➤ **Gegenstand:** Fortbildung, Umschulung u. Beratung für den Technikbereich Gebäudeautomation

- Lehrpersonal im Rahmen freier Kapazitäten des S. f. B. u. W.
- unentgeltlich Nutzung von zwei Räumen im TBZ Mitte durch die HUS-ZGA
- Ausstattung u. Ausrüstung gehen in das Eigentum des S. f. B. u. W. über und der S. f. B. u. W. besitzt ein Nutzungsrecht
- die Räume des HUS-ZGA können für die Erstausbildung, Lehrerfortbildung und schulinterne Fortbildungen vom S. f. B. u. W. unentgeltlich genutzt werden

© HUS-Zentrum für Gebäudeautomation 2001 m

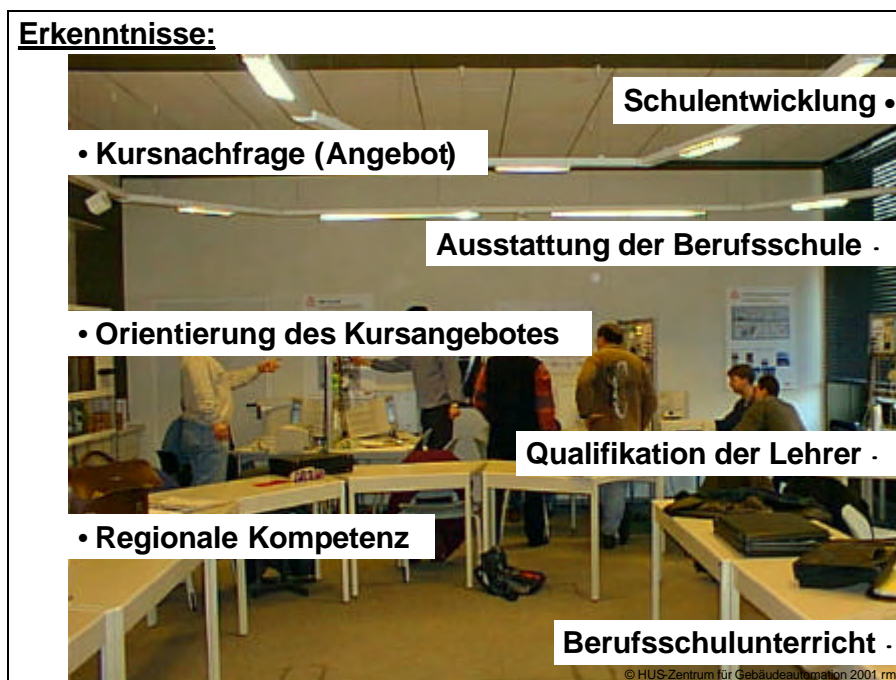
Die Inhalte auszugsweise / beispielhaft:

- Gegenstand der Kooperation ist die Fortbildung, Umschulung und Beratung im Techniksektor "Gebäudeautomation".
- Der S. f. B. u. W. stellt der HUS – ZGA Lehrpersonal im Rahmen freier Kapazitäten zur Verfügung.
- Zwei Räume im TBZ-Mitte können unentgeltlich für die Zwecke der HUS-ZGA genutzt werden.
- Ausstattung und Ausrüstung der HUS-ZGA gehen in das Eigentum des S. f. B. u. W. über.
- Für Zwecke des S. f. B. u. W. (Erstausbildung, Lehrerfortbildung etc.) besteht ein unentgeltliches Nutzungsrecht an den Einrichtungen und Ausstattungen der HUS-ZGA.

## 6. Die Erfahrungen:

Einige Erfahrungen in Bezug auf Arbeit der HUS-ZGA gGmbH sind hier kurz skizziert:

- Die Nachfrage nach Kursen ist von der HUS-ZGA nur sehr bedingt steuerbar wobei
  - die Preise der Kurse eher eine geringe Rolle spielen,
  - die aktuelle Auftragssituation die Entscheidung bestimmt (ein (Klein-) Betrieb legt sich kaum Fortbildung auf "Halde" an),
  - der Zeitpunkt der Durchführung der Angebote wichtig ist (z.B. eher abends, nach Feierabend)
  - u.a.m.



- Die Orientierung des Kursangebotes: muss stark nachfrageorientiert sein. Nachfrageorientierung statt Angebotsorientierung; nicht dass, was Schule glaubt anbieten zu müssen, ist auch immer das, was Betriebe benötigen.
- Die HUS-ZGA hat in der Region eine anerkannte Kompetenz in Sachen Aus-, Fort- und Weiterbildung in Gebäudeautomation.

Erfahrungen in Bezug auf die Auswirkungen im TBZ, Abt. Elektrotechnik

- Mit der Arbeit in der HUS-ZGA und die Anforderungen durch sie sind die Kompetenzen von Lehrern des TBZ, Abt. E. in einer besonderen Weise über die Anforderungen durch die "normale" Berufsschullehrtätigkeit hinaus verbessert worden (Technik-Qualifikation, Arbeitsprozesskompetenz, Fortbildungskompetenz usw.)
- Es ergeben sich zusätzliche Möglichkeiten in Ausstattung und Beschaffung, die sich positiv auf die Tätigkeiten und Funktionen in der Berufs-

schule auswirken (mehr aktuelle Technik, vereinfachte Beschaffungsvorgänge u.a.m.)

- Die Berufsschule hat durch die Kooperation ein neues, erweitertes (regionales) Selbstverständnis entwickelt, das sie in ihrer Schulentwicklung positiv vorangebracht hat. Sie ist nicht mehr beschränkt auf Erstausbildungen, sondern es wird eine Öffnung von Denken, Handeln und Gebäuden für die Region praktiziert
- Der Berufsschul-Unterricht in der Erstausbildung profitiert durch die erweiterten Möglichkeiten der Ausstattung und den ausgeprägten Bezug dieser Lehr- und Lernmitteln zur Praxis und zur Region.



## **5.6 Erfahrungen mit Budgetierungskonzepten**

### ***Rudolf Freisinger***

- Leiter der berufsbildenden Schulen des Wetteraukreises in Büdingen (Hessen) -

#### **1. Budgetierung im Kontext aktueller Reformen in Schule und Verwaltung**

Es ist unverkennbar: Im Schulbereich hat eine neue und lebhafte Reformdiskussion begonnen. Sie hat zwei Ursprünge bzw. Schwerpunkte, die zusammentreffen.

##### **1.1 Pädagogische Entwicklung der Schule**

Es gibt eine Reihe neuerer pädagogischer Entwicklungen und Konzepte, die auf eine Weiterentwicklung des pädagogischen Profils der einzelnen Schulen zielen. Sie betreffen insbesondere eine stärkere Vernetzung der Schulen mit sozialen und kulturellen Angeboten in ihrem Umfeld (z.B. der Beitrag der beruflichen Schulen i.R. von regionalen Berufsbildungsnetzwerken).

Für den vorliegenden Zusammenhang sind zwei Punkte von Bedeutung. Die Einzelschulen brauchen zur notwendigen Orientierung an den lokalen Gegebenheiten und Problemen mehr Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen. Dies wird unter den Stichworten Autonomie der Schulen und stärkere Eigenverantwortung der Schulen erörtert. Eine geringere Regelungsdichte durch das Land und durch den kommunalen Schulträger sowie eine aktive und professionelle Gestaltung des pädagogischen Profils durch die einzelnen Schulen werden gefordert. Zum anderen hängt die pädagogische Qualität einer Schule wesentlich davon ab, in welchem Maße sich die Schüler und Schülerinnen, das Kollegium, Eltern, Umfeld und die interessierende Öffentlichkeit mit ihr identifizieren, sie als ihre Schule wahrnehmen und mitgestalten können. Dies erfordert neue oder verbesserte Formen der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten, insbesondere auch zwischen Schule und kommunaler Schulverwaltung.

##### **1.2 Neues Steuerungsmodell für die öffentliche Verwaltung**

In einer Vielzahl von Kommunen werden derzeit Rolle, Aufgaben, Ziele Organisation und Verfahrensweisen der öffentlichen Verwaltung überdacht und neu geregelt. Angeregt und unterstützt wird ein sog. Neues Steuerungsmodell entworfen, diskutiert und eingeführt.

Die Bemühungen zielen auf eine bessere Qualität und Transparenz für die Bürger/innen, eine bessere Unterstützung der politischen Entscheidungsgremien, einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung, einen Abbau überflüssiger Hierarchie und Schnittstellen und auf Eigenverantwortung von Organisationseinheiten und ihren Fachkräften. Für den vorliegenden Zusammenhang sind ebenfalls zwei Punkte von Bedeutung. Zum einen ist eine dezentral zusammenhängend wahrgenommene Res-

sourcenverantwortung ein Kernelement der Verwaltungsreform. Anders als bisher muss im Einzelfall belegt werden, dass nur durch zentrale Zuständigkeit

Effektivität und Effizienz und/oder notwendige Einheitlichkeit gesichert oder verbessert werden können. Dies ist gleichbedeutend mit einer Umkehr der "Beweislast". Zum anderen setzt die Verlagerung von Kompetenzen klare Ziele und ein Berichtswesen über die Zielerreichung voraus. Dies ist unerlässlich für die demokratische Legitimation der öffentlichen Verwaltung und ihrer Handlungsträger. Wesentliches Kernelement des Neuen Steuerungsmodells ist deshalb die sogenannte outputorientierte Steuerung mit Hilfe eines produktbezogenen Ziel- Controlling- und Berichtssystems.

Die "Schnittmenge" der beiden Diskussionen ist offenkundig:

<b>Pädagogische Diskussion</b>	<b>Neues Steuerungsmodell</b>
Autonomie der Schulen	Dezentrale Ressourcenverantwortung, Budgetierung, outputorientierte Steuerung
Neue Inhalte und Formen der Zusammenarbeit der Schulen mit Schülern und Schülerinnen, Eltern, Umfeld, sozialen Diensten, kommunaler Schulverwaltung und Schulaufsicht	Steuerung, Übertragung von Verantwortung sowie Regelung von Zusammenarbeit auf der Basis von gemeinsam vereinbarten Zielen sowie eines begleitenden Controllings bzw. Berichtssystems

Beide Diskussionslinien erfordern ein neues Management für und durch die einzelnen Schulen. Letzteres ist in der pädagogischen Debatte noch "unterbelichtet". Eigenverantwortung setzt Gestaltungsfähigkeit voraus. Dafür müssen die Schulen geeignete Management- und Analyseverfahren beherrschen.

### **1.3 Grundzüge neuer Steuerung im Schulbereich**

In diesem Zusammenhang wird die zusätzliche Verklammerung der beiden Diskussionslinien durch das ebenfalls gemeinsame Thema Qualitätsmanagement und die diesbezügliche Funktion von Befragungen, Selbstevaluation und Fremdevaluation erhebliche Bedeutung erlangen. In der Praxis sind Ziele und Wege zur Einführung eines Neuen Steuerungsmodells vielfältig. Bundesweit gibt es dazu zahlreiche Modellversuche und auch in Hessen experimentieren die Schulträger mit Teilaspekten der Reform, insbesondere mit der Budgetierung von Schulhaushalten. Die Unterschiedlichkeit der Ziele und Wege ist kein Manko. Im Gegenteil sind Veränderungsstrategien nur erfolgreich, wenn sie auf die örtlichen Bedingungen und Probleme zugeschnitten sind.

Es gilt drei Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells für den Schulbereich hervorzuheben:

- a) Dezentrale Ressourcenverantwortung .....  
strebt an, dass Entscheidungen weitestgehend "vor Ort" getroffen werden. Schulen werden dann umfassend zuständig für Beschaffungen, die Haustechnik und das Inventar, das Grundstück und das Gebäude selbst. Sie können über die Prioritäten entscheiden und ihr Budget für diese Maßnahmen verwalten. Dabei müssen sie von den Fachämtern und Servicestellen unterstützt werden.
- b) Budgetierung .....  
ist ein Verfahren der Haushaltsplanung und -durchführung, das Ämtern und Schulen die Geldmittel für ihre Aufgabenerfüllung insgesamt zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zuweist. Erfolgreiches Budgetieren ist ohne eine Erfolgs- bzw. Nutzenorientierung (Controlling) nicht denkbar.
- c) Outputorientierte Steuerung ....  
verfolgt das Ziel, den Mitteleinsatz (Input) optimal zu gestalten. Dazu ist es notwendig, die angestrebten Leistungen und Ergebnisse ("Produkte") qualitativ und quantitativ eindeutig zu beschreiben. Für Schulen ist allerdings der Produktbegriff problematisch, denn die finanziellen Leistungen des Schulträgers bilden für Schulen erst die Basis, um erzieherische und fachliche Ziele erreichen.

Der Vergleich von Ergebnissen (Output) im Verhältnis zu den aufgewendeten Mitteln lässt dann Aussagen zu, wie erfolgreich das Geld der öffentlichen Hand eingesetzt wurde. Jede Stelle oder Person, die Verantwortung für einen (Teil-) Bereich trägt, müsste fortwährend folgende Leitfragen zur Steuerung stellen und beantworten:

- Was sind die strategischen Ziele und Aufgaben?
- Wer ist die Zielgruppe?
- Bieten wir die richtigen Leistungen an?
- Stimmt die Quantität der Leistungen?
- Stimmt die Qualität der Leistungen?
- Wie hoch sind die Kosten der Leistungserbringung?
- Wie können die Leistungen finanziert werden?
- Werden die Leistungen rechtmäßig und wirtschaftlich erbracht?
- Erreichen die Leistungen ihr Ziel?
- Wie kann den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger noch besser entsprochen werden?
- Ist die Leistungserbringung ausreichend flexibel?
- Werden die Fähigkeiten und die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend genutzt und gefördert?

Diese Fragen gelten sowohl für die Schulverwaltung als auch natürlich für jede Schulleitung. Eine mittelfristige Planung des Schulprogramms wird daher Hand in Hand mit einer mittelfristigen Finanzplanung gehen.

Die Budgetierung von Schulen bietet die Chance, pädagogische mit wirtschaftlicher Kompetenz zu kombinieren, um die knappen vorhandenen Ressourcen effektiv für

die Schule einzusetzen. Hierzu bedarf es aber einer ganzheitlichen Sicht der Organisationseinheit Schule und einer dementsprechenden Zusammenführung von Aufgaben- und Ressourcenverantwortung. Ohne rechtliche und organisatorische "Brückenkonstruktion" zur Überwindung der Zuständigkeiten zwischen innerer (Lehrpersonal, Lernmittel, Unterrichtspläne, pädagogische Prozesse) und äußerer (Gebäude, Mobiliar, Lehrmittel, Verwaltungspersonal, Reinigung, Schülertransport) Schulverwaltung und ggf. Dritten ist eine umfassende Budgetierung von Schulen nicht möglich.

Die Aufgabenverteilung zwischen Kommunen und Land bei der Finanzierung der Schulen hat sich dabei als ein nicht leicht zu überwindendes Hindernis für eine umfassende Budgetierung im Schulbereich erwiesen. Sowohl beim Land als auch den Kommunen besteht die Sorge, Aufgaben zugewiesen zu bekommen, ohne dafür mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet zu werden. Alle bisherigen Ansätze einer umfassenden Budgetierung der Schulen konnten diese Sorge nicht ausräumen.

Der Hessische Landtag hat mit dem Schulgesetz von 1992 und der Novellierung 1997 der Budgetierung den Weg geebnet und mit der sog. Experimentierklausel die rechtlichen Voraussetzungen zur Erprobung neuer Steuerungsmodelle im Schulbereich geschaffen. Zwar bleiben Schulen "nicht rechtsfähige öffentliche Anstalten" (Hessisches Schulgesetz), aber sie werden in die Lage versetzt, Rechtsgeschäfte für den Schulträger und das Land i.R. der zur Verfügung stehenden Mittel abzuschließen, sofern sie von diesen allgemein oder im Einzelfall dazu ermächtigt werden.

Die Mehrzahl der Schulträger folgt einer Handreichung der kommunalen Spitzenverbände und hat die gegenseitige Deckungsfähigkeit auf fast alle Haushaltsstellen des Verwaltungshaushaltes ausgeweitet. Auch die Übertragung eingesparter Mittel in das nächste Haushaltsjahr als Voraussetzung wirtschaftlichen Handelns der Schulleitungen wird fast überall zugelassen.

Das Land hat die Disposition über die Mittel zur Anschaffung von Schulbüchern und Lernmaterialien weitgehend in die Hand der Schule gelegt. I.R. dieser Zweckbindung entscheiden die Schulen frei über Verwendung der Mittel nach eigenen Schwerpunktsetzungen.

## **2. Budgetierung in der schulischen Praxis**

### **2.1 Grundlagen**

Grundsätzlich ist anzustreben, alle der Schule zugeordneten Mittel in einem Budget zusammenzufassen. Je umfassender dies geschieht, desto größer ist der Gestaltungsspielraum der Schule.

Der bürokratische Aufwand in der Kommunikation mit den unterschiedlichen kommunalen Stellen würde sich drastisch reduzieren. Die Verantwortung für die eigenen Anliegen kann die Effektivität und damit auch die Qualität fachlicher wie erzieherischer Prozesse steigern.

Der Zusammenfassung in einem Budget sind jedoch noch rechtliche Grenzen gesetzt. Mittel des Landes i.R. der Lernmittelfreiheit oder auch Drittmittel aus Spenden oder Sponsoring sind getrennt von den kommunalen Mitteln auszuweisen und zu bewirtschaften. Die kommunalen Schulträger regeln den Übergang vom traditionellen Haushalt zur Budgetierung jeweils selbst. Damit ergeben sich von Schulträger zu Schulträger unterschiedliche Einzelregelungen und Veränderungsstände.

Als geeignete Haushaltsstellen können all diejenigen angesehen werden, die für die allgemeinen Geschäftsausgaben vorgesehen sind:

- sächlicher Verwaltungs- und Betriebsaufwand
- kleinere Instandhaltungen
- Ergänzung der Schuleinrichtung
- Lehr- und Unterrichtsmaterial
- Schülerbücherei
- Wartung der Lehr- und Unterrichtsmittel
- Geschäftsausgaben
- Bücher und Zeitschriften
- Post- und Fernmeldegebühren

Haushaltsstellen, die von den Schulen besondere Sach- und Fachkenntnisse voraussetzen (sog. "Avantgarde Budgetierung"):

- Unterhaltung der Grundstücke und baulicher Anlagen
- Energie
- Wasser, Abwasser, Abfallentsorgung
- Reinigung.

Sinnvolle Grundlage für zielgerichtetes Budgetieren an Schulen bildet ein Schulprogramm, das die pädagogisch-inhaltlichen Ziele hinreichend konkret benennt. Die programmatischen Ziele sind auch gleichzeitig wesentliche Vorgaben für die Finanzplanung der Schule. Damit spiegeln sich im Etat, der sich aus "Landesmittel", "Schulträgermittel" und "Drittmittel" zusammensetzt, die pädagogisch-inhaltlichen Schwerpunkte der Schule wider. Aus den Entwicklungs- und Aufgabenplänen muss erkennbar sein, wann und in welcher Abfolge die formulierten Zielvorgaben realisiert werden sollen.

## **2.2 Wie wird die Höhe des Schulbudget ermittelt?**

In der Modellvorstellung der "Neuen Steuerung" werden Budgets auf der Basis vereinbarter Ziele und einer präzisen Kostenanalyse zwischen Schulträger und Schule ausgehandelt.

Zum Einstieg in die Budgetierung ermittelten die meisten hessischen Schulträger das "Einstiegsbudget" aus den durchschnittlichen Kosten der Einzelschule über die letzten zwei oder drei Jahre. Das Verfahren ist einfach und überfordert keine Schule in der Startphase. Es ist aber innovationsfeindlich, da es unwirtschaftliches Verhalten von Schulen nachträglich honoriert und sparsames Verhalten bestraft.

Angemessener erscheint die derzeitig angestrebte Praxis der Berechnung nach Kennzahlen (Schülerzahlen, Schulformen), die sich aus den durchschnittlichen Kosten der Schulen gleichen Typs ergeben. Dieses Verfahren – "Vergleichsring der Schulverwaltungsämter in Hessen" – ist zwar aufwendiger, erscheint aber gerechter. Darüber hinaus regt es an, über auffällige Abweichungen vom Durchschnitt und auffällige Kostengruppen nachzudenken.

Vielfach werden Mischformen praktiziert, d.h. ein Teil des Budgets wird über Durchschnittswerte ermittelt, ein anderer – besonders für die Lehr- und Unterrichtsmittel – wird über Schülerzahlen bzw. Schulform errechnet.

### **2.3 Kostenanalyse und Befugnis über das Budget**

Budgetierung macht stets eine genaue Kostenanalyse erforderlich.

Der Hessische Landkreistag – und zahlreiche Schulträger nicht nur in Hessen – halten grundsätzlich eine effektive, dezentrale Ressourcenverantwortung und eine Übertragung der Budgetverantwortung für sinnvoll. Den Umfang der Übertragung sollen die einzelnen Kreise selbst festlegen:

- Die Finanzverwaltung (Haushaltsüberwachung, Kassenwesen) verbleibt zunächst bei den Kreisverwaltungen, das Controlling liegt beim Mittelbewirtschafter
- Die Entscheidungsbefugnis der Schulleitung für die Unterhaltung der Grundstücke und der baulichen Anlagen wird im Einzelfall vom Schulträger festgelegt
- Die Entscheidungskompetenz für Beschaffungen i.R. des Budgets steht den Schulen zu. Über Anbieter, Preise und Lieferkonditionen sollte ein Handbuch der Schulverwaltung informieren.

### **2.4 Budget - Entscheidungen innerhalb der Schule**

Die Schule stellt Entwicklungs- und Ausgabenpläne auf. Aus ihnen sollte hervorgehen, in welcher Reihenfolge die pädagogisch-inhaltlichen Ziele mit den zur Verfügung stehenden Mitteln umgesetzt werden sollen. Die Pläne sollten mindestens drei Jahre vorausblicken, um auch bei schwankenden Zuweisungen eine kontinuierliche Entwicklung realisieren zu können.

Die Schulleitung erstellt auf der Grundlage der zugewiesenen Mittel einen Haushaltsentwurf, der einerseits die Ziele des schulischen Entwicklungsprogramms berücksichtigt und andererseits die Kontinuität des Unterrichts gewährleistet. Dieser Entwurf wird der Gesamtkonferenz vorgelegt, von dieser überprüft und nach Verabschiedung der Schulkonferenz zugeleitet.

Die Schulkonferenz entscheidet über den schuleigenen Haushaltsplan.

Eine weitere Empfehlung ist, einen Haushaltsausschuss als Unterstützungsorgan zu bilden. Dieser Ausschuss hilft bei der Erarbeitung der Haushaltsentwürfe und bei dem Haushaltsvollzug im laufenden Jahr.

## 2.5 Vollzug des Budgets

Die Regelungen zur Angebotseinholung werden vom Schulträger festgelegt. Für Anschaffungen bis 300.-DM ist i.d.R. keine Angebotseinholung erforderlich. Bei Anschaffungen bis DM 1000.- sind mindestens drei Vergleichsangebote, darüber hinaus u.U. auch mehr.

Eine Schule mit Anweisungsbefugnis überweist Forderungen aus den ihr zustehenden Mitteln an den Rechnungssteller selbstverantwortlich. Zur Zeit kann ein Schulträger diese Befugnis nur über die Anwendung der Experimentierklausel einräumen. Ohne Anweisungsbefugnis erklärt die Schule die sachliche Richtigkeit der Rechnung und gibt die Unterlage an eine Kasse des Schulträgers weiter, von wo die Überweisung veranlasst wird.

Um zu jeder Zeit einen Überblick über die ausgegebenen, die zur Ausgabe vorgesehenen und die noch zur Verfügung stehenden Mittel zu haben, müssen an jeder Schule Aufzeichnungen geführt werden zu den Kostenstellen, den Bestellungen und zum Gesamthaushalt.

Schulen können in Absprache mit dem Schulträger Einnahmen erzielen (z.B. aus schulischen Veranstaltungen, eigenen Produkten, Fremdnutzung schulischer Einrichtungen). Den Schulen ist es möglich, Spenden anzunehmen und über Formen des Sponsoring mit Schulpartnern das Budget der Schule zu ergänzen.

Für die systematische Gewinnung und Verwaltung zusätzlicher Mittel haben sich als gemeinnützig anerkannte Fördervereine bewährt.

## 3. Die "neun Säulen" der Budgetierung im hessischen Wetteraukreis

Der Wetteraukreis grenzt nördlich an die Stadt Frankfurt. Eingebettet zwischen Vogelsberg und Taunus hat er eine Ost-West-Ausdehnung von ca. 50 km. In 25 Gemeinden leben im zweitgrößten Landkreis Hessens ca. 280 000 Einwohner, ca. 35 500 Schülerinnen und Schüler besuchen 91 Schulen. Der Verwaltungshaushalt kann seit 1991 nicht mehr ausgeglichen werden. Der Fehlbedarf beträgt aktuell 4,8 Millionen DM jahresbezogen und insgesamt 55 Millionen DM. Da dem Wetteraukreis das Wasser bis zum Halse stand, hat er als erster Schulträger in Hessen im Jahre 1994 die Eigenbudgetierung eingeführt. Verwaltungsreform war hier der Versuch, den Kreis aus tiefer Finanznot hinauszuführen. Gedacht war die Reform als großer Wurf. Bis 2000 sollte die Umstellung auf das neue "output-orientierte Steuerungsmodell" geschafft sein – es hat nicht geklappt. Was gut gelungen ist, lässt sich stichwortartig anhand von 9 Punkten zusammenfassen:

1. Gegenseitige Deckungsfähigkeit
2. Mittelbemessung anhand geeigneter Parameter
3. Abwicklung der Betriebsmittel - 666
4. Übertragbarkeit (kein Dezemberfieber)

5. Kostentransparenz
6. Budgetverlässlichkeit
7. Anreizsystem  
(Ansätze, die sparsames Wirtschaften belohnen sollen:  
z.B. Einsparung bei Reinigungskosten, Abfallentsorgungskosten, Energieverbrauch, Energiesparwettbewerb, Vorschlagswesen)
8. Konsens- und Akzeptanzgespräche, Informationsveranstaltungen  
(lediglich bei einem Optimum an Akzeptanz unter denjenigen, die die Budgetierung ja schließlich umsetzen sollen, nämlich die Schulleitungen wird die Budgetierung zu realisieren sein.  
Einführung in Arbeitsschritten mit Beteiligung der Betroffenen)
9. Arbeitskreise  
(Schulträger mit Schulleitungen, Sekretärinnen, Hausmeister)

#### **4. Empirische Ergebnisse einer Evaluationsstudie (Repräsentative Befragungen bei Schulleitungen und Schulträgern)**

##### **4.1 Erfolgsbilanz der Schulbudgetierung**

Insgesamt hat die Schulbudgetierung eine überaus positive Bilanz vorzuweisen, da die positiven Erwartungen, die mit der Budgetierung verbunden werden, weitgehend eingetreten sind und sich befürchtete negative Auswirkungen, so weit dies abzusehen ist, nicht bewahrheitet haben.

Eingetreten sind:

- ein effizienterer und effektiverer Ressourceneinsatz durch eine höhere Sachnähe und Wirtschaftlichkeit bei der Mittelverwendung, was sowohl den Schulen als auch dem Schulträger zu gute kommt
- eine Erweiterung des Managementspielraums für die Schulleitungen durch größere Entscheidungsautonomie
- hierdurch in gewissem Maß auch eine Erweiterung der pädagogischen Möglichkeiten der Schulen, insbesondere zum Ausbau und zur Verbesserung des Schulprofils

Nicht eingetreten ist, dass

- sich Belastung der Schulleitungen sowie des Schulsekretariats und der Hausmeister durch Delegation der Verwaltungsarbeiten aufgrund einer damit einhergehenden Zunahme an Verwaltungsarbeiten erhöhen würde, und folglich
- den Schulleitungen weniger Zeit für ihren pädagogischen Auftrag verbleiben könnte

##### **4.2 Zusammenarbeit von Schulen und Trägern**

Die Budgetierung ist nicht der einzige Faktor, der die Einschätzung des Haushaltsverfahrens beeinflusst.

Gründe für die positive Beurteilung der Zusammenarbeit:



#### Personenbezogene Begründungen:

- Einsatzfreude beim Träger, häufige Präsenz der zuständigen Mitarbeiter
- persönliche Bekanntschaft
- gegenseitige Gesprächsbereitschaft
- faire Verhandlungen und offene Gespräche
- beiderseitige Anerkennung der Sachkompetenz, man fühlt sich ernstgenommen
- Mitarbeiter der Schulverwaltung sind jederzeit ansprechbar

#### Sachbezogene Begründungen:

- unbürokratische Abwicklung
- klar definierte Zuständigkeiten beim Träger
- intensive Beratung bei der Mittelplanung und – bereitstellung
- Bemühung des Trägers, die Sachmittel für einen modernen Unterricht bereitzustellen, trotz eingeschränkter Mittel; Unterstützung der pädagogischen Arbeit durch den Träger
- Freiheit bei der Mittelverwendung (Budgetierung)
- gute finanzielle Ausstattung, großzügiger, bedarfsgerechter Schuletat
- guter Zustand der Gebäude

#### Gründe für negative Beurteilungen der Zusammenarbeit:

##### Personenbezogene Begründungen:

- herablassender Ton
- schlechter Informationsfluss
- Entscheidungen beim Träger ohne Rücksprache mit der Schulleitung
- Träge Reaktionen beim Träger bei Anfragen etc.
- Ungleichbehandlung, kleine Schulen finden wenig Gehör
- verspätete Information über Etat

##### Sachbezogene Begründungen:

- lange Bearbeitungszeiten, undurchsichtige Kompetenzverteilung beim Träger, übermäßige Bürokratie
- nicht nur ein Ansprechpartner, sondern viele verschiedene Stellen, die beim Träger zuständig sind
- Gewichtung der Mittelzuweisung nicht schulspezifisch
- Verwaltungsstrukturen nicht mit schulischen Anforderungen kompatibel
- Schulträger unterstützt zu wenig bei Fragen der Bauunterhaltung
- knappe Mittel, jährlich weniger Geld für Schuletat, zu wenig Geld für Verwaltungspersonal
- schlechter Gebäudezustand
- Schließung der Schule steht bevor
- ständiger Personalwechsel beim Träger

### **4.3 Beteiligung an der Budgetermittlung**

- die Schulleitungen, die an der Budgetermittlung beteiligt sind, sind auch mit dem praktizierten Haushaltsverfahren zufrieden(budgetiert oder nicht budgetiert)
- die Beteiligung an der Budgetermittlung kann als ein "Äquivalent" zur Budgetierung angesehen werden, da es den Schulleitungen ebenfalls ermöglicht, auf die Mittelverwendung aktiv einzuwirken(Managementspielraum)
- die Zusammenarbeit mit dem Träger wird ebenfalls positiver eingeschätzt

Berücksichtigung von Qualitätsmerkmalen bei der Budgetaufstellung:

- outputorientierte Kriterien(Qualitätsmerkmale) werden noch selten bei der Budgetaufstellung berücksichtigt
- die Budgetierung wird im wesentlichen "inputorientiert" durchgeführt
- die Schulleitungen reagieren auf die "Outputorientierung" positiv

Die am häufigsten genannten Qualitätsmerkmalen sind:

- pädagogische Aspekte(Profilbildung, Projekte, Schulversuche, etc..)
- bauliche Besonderheiten, Ausstattung, Energie, etc.
- Schulform, Schülerzahl, Schulgröße
- soziales Umfeld
- behindertenspezifische Aspekte

### **4.4 Ergebnis Schulbudgetierung und Schulautonomie**

Den Schulleitungen scheint wichtig zu sein, dass die Ermittlung des Budgets für ihre Schule aufgrund von sinnhaften und nachvollziehbaren Kriterien geschieht. Ein gutes Verhältnis zum Schulträger beeinflusst die Einstellung zur Budgetierung positiv und dieses positive Verhältnis beruht auch darauf, dass bei der Budgetermittlung für die Schulleitungen inhaltlich sinnvolle Kriterien zu Rate gezogen werden. Dieser Zusammenhang ist deshalb so interessant, weil der Aufbau eines solchen positiven Rückkopplungssystems gerade das ist, was das Neue Steuerungsmodell beabsichtigt.

### **4.5 Sind Schulleiter "Manager"?**

Ein Argument, das oft im Zusammenhang der Schulbudgetierung angeführt wird, ist der Hinweis auf den Umstand, dass Schulleiter vor allem Pädagogen seien, aber keine Manager. Schulleiter sehen sich dennoch überwiegend als Manager und sind mit dieser Einschätzung in der Mehrzahl zufrieden. Höhere Zufriedenheit in der Position als Schulleiter – im Hinblick auf den Managementanteil – induziert auch höhere Zufriedenheit mit dem Haushaltsverfahren und gesteigerte Erwartungen an die Entwicklung im Zuge der Einführung der Budgetierung.

## 4.6 Verwaltungsaufgaben der Schulleitungen

Die Höhe der Arbeitsbelastung der Schulleitungen, hat keine Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit dem Haushaltsverfahren.

Interessanterweise sind gerade diejenigen Schulleitungen unzufrieden mit dem Haushaltsverfahren, die eine vergleichsweise geringe Arbeitsbelastung aufzuweisen haben. Art und Anzahl der Verwaltungsaufgaben eines Schulleiters nehmen nicht zwingend zu, wenn seine Schule flexibel budgetiert ist.

## 4.7 Schulungsbedarf

- den Schulträgern schreiben Schulleitungen Fortbildungsbedarf vor allem in Sachen Bautechnik- und Energie zu
- für die Schulleiter wird vor allem Qualifizierungsbedarf im Bereich Kostenrechnung gesehen
- Träger und Schulleitungen sind sich einig, dass EDV-Fortbildung der Sekretärinnen eine wichtige Maßnahme bei der Einführung der Budgetierung zu sein hat
- für sich selbst sehen die Schulträger vergleichsweise wenig Qualifizierungsnotwendigkeiten. Im Vergleich zu den Prioritäten, die die Schulleitungen gesetzt haben, fällt jedoch auf, dass sie für sich selbst durchaus Nachholbedarf in den Bereichen Kostenrechnung und EDV sehen.

## 4.8 Fazit: Auswirkungen der Budgetierung

Signifikante Verbesserungen im praktizierten Haushaltsverfahren durch die Budgetierung sind festzustellen bei:

- der Sachnähe der Mittelverwendung
- die Wirtschaftlichkeit der Mittelverwendung
- die Höhe der den Schulen zur Verfügung stehenden Mittel
- der Managementspielraum der Schulen
- den pädagogischen Möglichkeiten(in bestimmten Ausmaß)
- partiell die Erweiterung/Verbesserung des Schulprofils

Signifikante Verschlechterungen im praktizierten Haushaltsverfahren durch die Budgetierung sind nicht feststellbar.

Weitere interessante Ergebnisse sind, dass

- sich die Arbeitsbelastung durch Verwaltungsarbeiten durch die Budgetierung nicht erhöht und
- sich die Zeit, die den Schulleitungen für den pädagogischen Auftrag verbleibt, durch die Budgetierung ebenfalls nicht vermindert wird
- auch die Belastung des weiteren Personals an den Schulen steigt nicht signifikant durch die Budgetierung

- sich die Kontrolle durch den Schulträger nach dem Empfinden der Schulleitungen etwas verringert
- Konflikte zwischen den Schulen und den Schulträgern als unabhängige Probleme angesehen werden müssen, die mit der Budgetierung i.e.S. nichts zu tun haben.

## **5. Rahmenbedingungen**

Die Budgetierung von Schulhaushalten als Instrument zur Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten der Schule benötigt fördernde Rahmenbedingungen

Deshalb möchte ich einige Eckpunkte nennen für eine Position zu Verwaltungsreform und Budgetierung:

1. Budgetierung ist nur sinnvoll, wenn sie mit einer umfassenden Verwaltungsreform verbunden ist. Eine solche Verwaltungsreform muss unter aktiver und umfassender Beteiligung der Beschäftigten geplant und durchgeführt werden. Voraussetzung für die Akzeptanz der Reform ist eine ausreichende Vorlaufzeit, in der allen Schulen in völliger Transparenz die Daten zur Haushaltsermittlung zur Verfügung gestellt werden.
2. Budgetierung ist eng verknüpft mit der Erhöhung des Kostenbewusstseins und der Motivierung zur Kostenreduzierung bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung öffentlicher Dienstleistungen. Schulgemeinden werden zur Erschließung von Einsparungsmöglichkeiten motiviert, wenn das Einsparungsvolumen den Schulen wieder zufließt, um unterfinanzierte Bereiche besser ausstatten zu können. Solange es keine verbindliche und verlässliche Rahmenfinanzierung gibt, sondern jede Einsparung Grundlage für eine verringerte Zuweisung sein kann, wird Budgetierung zum Scheitern verurteilt sein. Eine verlässliche Garantie der Finanzierung setzt einen Konsens über die Mindeststandards für die personelle und sächliche Ausstattung von Schulen voraus.

Eine Fortsetzung der derzeitigen Kürzungs- und Deckelungspolitik wird alle konstruktiven Ansätze für einen effektiveren Umgang mit Ressourcen zunichte machen.

3. Die Schulen benötigen eine kompetente, effektive und kooperative Schulverwaltung beim Schulträger. Eine Verlagerung aller Aufgaben der Schulverwaltung auf die Schulen ist nicht machbar und nicht wünschenswert. Die Schulverwaltung muss zentrale Dienstleistungen (z.B. zentrale Beschaffungen für den alltäglichen Schulbetrieb) erbringen, die Haushaltsentscheidungen der Schulen fachlich unterstützen und überwachen (z. B. bei der Einhaltung von sozialen Standards bei der Auftragsvergabe und bei der Sicherung des Vermögens des Schulträgers) und zum ökonomischen Ausgleich zwischen den Schulen mit unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen (Einzugsgebiet, Zusammensetzung der Schülerschaft, Zusatzangebote der Schulen, Zustand des Gebäudes) beitragen.

4. Eine Reform der Schulverwaltung sollte zu einer stärkeren Beteiligung der Schulen und ihrer Organe führen (Schulleitung, Schulkonferenz, Personalaräte). Dazu ist eine

Zusammenführung der Kompetenzen und Zuständigkeiten der unterschiedlichen Ämter des Schulträgers (Schulverwaltungsamt, Bauamt, Liegenschaftsverwaltung, Hauptamt, Kämmerer) erforderlich. Bau-, Renovierungs- und Sanierungsentscheidungen sind in unmittelbarer Zusammenarbeit mit den schulischen Gremien zu treffen, um kostengünstige und schülergerechte Maßnahmen zu veranlassen.

5. Die wünschenswerte Verlagerung von Entscheidungen an die Schulen setzt voraus, dass dort ausreichendes und qualifiziertes Verwaltungspersonal vorhanden ist. Dies setzt eine Überprüfung der Personalbemessungsrichtlinien und der Stellenbewertungen, z. B. für Schulsekretärinnen voraus sowie entsprechende Qualifizierungsangebote.

6. Zur Erhöhung des Kostenbewusstseins und als Grundlage für alle Budgetierungsmaßnahmen ist es unverzichtbar, dass die Schulen einen konkreten, schulbezogenen Überblick über alle verursachten Kosten erhalten, der auch bisher "versteckte" Positionen enthält (Energiekosten, Müllentsorgung, Porto, Telefon u.a.). Unterschiedliche Kosten sind zu analysieren (Gebäudezustand, Fremdnutzung, örtliche Gebührensätze usw.).

7. Initiativen zur Kosteneinsparung ohne Qualitätsverlust müssen belohnt werden. Dies gilt auch für Vorschläge und Initiativen, die zunächst mit Investitionen verbunden sind und erst mittelfristig zu Einsparungen führen.

8. Budgetierungsmaßnahmen müssen verlässlich und durch Verwaltungsrichtlinien abgesichert sein. Die Übertragbarkeit in kommende Haushaltsperioden muss verbindlich zugesagt werden. Unverbindliche Regelungen wie "Übertragung von 50 - 80 %" führen die Idee der Budgetierung ad absurdum.

9. Beschaffungsrichtlinien können vereinfacht und entbürokratisiert werden. Dabei ist sicherzustellen, dass Schulen Aufträge nur an Firmen erteilen dürfen, die Tarifverträge einhalten. Schwarzarbeit, Leiharbeit, unterwertige Beschäftigungsverhältnisse dürfen durch eine Dezentralisierung der Auftragsvergabe nicht gefördert werden.

10. Bei allen Budgetierungsmaßnahmen muss die grundsätzliche öffentliche Verantwortung der Gesellschaft für die Leistungs- und Funktionsfähigkeit der Schulen gewahrt bleiben. Dies bedeutet, dass bestimmte Bereiche der Grundsicherung, wie z. B. Energiekosten, Maßnahmen zur Abwendung gesundheitlicher Gefahren (Asbest- oder PCB-Sanierung usw.) gar nicht oder nur eingeschränkt budgetierungsfähig sind. So dürfen z. B. Ölpreisssteigerungen bei Budgetierung der Energiekosten nicht dazu führen, dass Klassenräume nicht mehr beheizt werden können.

11. Die Einwerbung von Drittmitteln durch Sponsoring oder gewinnorientierte Unterrichtsprojekte darf nicht zu einer Reduzierung der öffentlichen Zuschüsse führen. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass es Ausgleichsfonds gibt, die Ungleichgewichte aufgrund der Schulform und des schulischen Einzugsbereichs ausgleicht. Dazu sind entsprechende Erhebungen über das Ausmaß der Drittmittelfinanzierung anzustellen.

## **Quellen:**

- Qualifizierungslehrgänge "Finanzautonomie und Budgetierung bei beruflichen Schulen in Hessen"; Hessisches Landesinstitut für Pädagogik 1995-2000;
- Vergleichsring Schulverwaltungsämter in Hessen KGSt IKO-Netz 28.01.2000;
- Hessischer Landkreistag HLT-Rundschreiben 307/98;
- Neue Steuerung im Schulbereich KGSt-Berichte 5/93 und 9/96;
- Hessisches Schulgesetz in der derzeit gültigen Fassung;
- Budgetierung an hessischen Schulen; Hessisches Landesinsitut für Pädagogik 1999;
- Rundschreiben Nr. 95, 99,100, 102, 109 Kreisausschuss Wetteraukreis
- Ergebnisse einer Evaluationsstudie am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer 1999, Kai Masser;  
    Umfeldstudie bei 10 Schulträgern: Stadt Trier, Stadt Speyer,  
    Landkreis Bernkastel-Wittlich, Stadt Frankfurt/M., Main-Kinzig-Kreis,  
    Wetteraukreis, Stadt Herten, Stadtverband Saarbrücken,  
    Stadt Saarbrücken, Stadt Mannheim.

## 5.7 Berichterstattung aus dem Forum I

### "Organisationsentwicklung"

#### **Eckhard Wrütz**

Leiter Friedrich-List-Schule in Lübeck, eine kaufmännische berufsbildende Schule

Das Forum I wurde von **Klaus Rauber**, aus dem Kultusministerium Sachsen-Anhalt, moderiert. Es ging im wesentlichen um die Organisationsentwicklung der Beruflichen Schulen und ich möchte mit dem Vortrag von **Ute Lysk** beginnen. Der Titel ist sehr gut. Ich glaube das wünschen wir uns alle, die in dem Alltagsleben einer Beruflichen Schule stehen: "Von der Behördenverwaltung zum Dienstleistungsunternehmen".

### Ute Lysk:

◆ Innovative Ansätze in der beruflichen Bildung dürfen nicht durch Verwaltungsstrukturen behindert werden.	◆ Das Rollenverhalten aller Akteure in der beruflichen Bildung muss sich ändern.
◆ Die Komplexität der beruflichen Schulstrukturen erfordert mehr Veränderung als die bloße Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente.	◆ Daraus entstehen neue genau zu definierende Abgrenzungen zwischen
	◆ Kernaufgabe und Kompetenzerweiterung
	◆ Gewährleistung der Kernaufgabe und Mitbewerber in der Weiterbildung
	◆ Einzelsteuerung und Netzwerksteuerung

An diese Veränderung werden ganz große Hoffnungen geknüpft. Die Motive für solche Hoffnungen sind leicht begründet: 1. erwarten wir, dass innovative Ansätze in der beruflichen Bildung nicht durch Verwaltungsstrukturen behindert werden und 2. erhoffen wir, dass die Veränderung beruflicher Schulstrukturen eben mehr als die Einführung betriebswirtschaftlicher Strukturen bedeutet.

Das Rollenverhalten der Akteure in den beruflichen Schulen muss sich grundlegend ändern. Daraus entstehen schwer zu definierende Aufgabenabgrenzungen: zum Einen die Abgrenzung zwischen der Kernaufgabe und einer Aufgabenerweiterung und zum Anderen die Abgrenzung zwischen der Gewährleistung der Kernaufgabe und der schulischen Angebote in der Weiterbildung. Aber auch die Abgrenzung zwischen der Selbststeuerung der jeweiligen Schule und der Steuerung von Bildungsträgern im Netzwerk ist nicht einfach.

Ute Lysk:

◆ **Konsequenzen für das Personal:**

Bei Beibehaltung des öffentlichen Dienstrechts werden neue Formen der Arbeitszeit und der Einbindung nichtpädagogischen Personals in den beruflichen Schulen entwickelt.

◆ **Diskussion und Fazit:**

- ◆ Pädagogik darf sich einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung nicht verschließen.
- ◆ Die Definition der pädagogischen Wirksamkeitskriterien steckt noch in den Anfängen.
- ◆ Selbststeuerungsmechanismen erfordern weitgehende finanzielle und personelle Autonomie.

Zu den Kompetenzen des Personals: Bei der Beibehaltung des öffentlichen Dienstrechts müssen neue Formen der Arbeitszeit unter Einbindung des nichtpädagogischen Personals in den Beruflichen Schulen entwickelt werden. Die neu gewonnenen Freiheitsräume sind begrenzt.

Die Diskussion am Ende erbrachte im Kern, dass die Pädagogik sich einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung nicht verschließen darf. Das hört sich gut an! Aber bei den Pädagogen gehen alle Warnleuchten an. Die Definition der pädagogischen Wirksamkeitskriterien steckt noch in den Anfängen. Eine Festlegung von gewissen Output-Kennzahlen wird wahrscheinlich noch lange auf sich warten lassen. Das aber war Konsens: die Selbststeuerungsmechanismen einer Schule erfordern weitgehende finanzielle und personelle Autonomie.

Der zweite Vortrag war vom Arbeitsmarktrat **Henning Gade** aus Dänemark. Wir haben das sehr kurz gefasst, weil wir davon ausgegangen sind, dass das dänische Berufsbildungssystem Ihnen in Grundzügen bekannt ist.

Wir haben das herausgenommen, was wir für besonders wichtig erachten:

1. Steuerung durch Ziele und eine Rahmenvereinbarung.
2. Selbstverwaltung der dezentralen Arbeit an den beruflichen Schulen. Große Autonomie der Schulen bei der Ausgestaltung des Programms. Berufliche Schulen in Dänemark bieten auch Allgemeinbildung an. Das war neu, das ist eine Aufgabenerweiterung oder auch ein Zeichen für die Expansion bestimmter Schulen. Bekannt war Ihnen sicherlich die intensive Zusammenarbeit mit den Betrieben in der Region.



### **Henning Gade:**

#### **Darstellung der politischen Rahmenbedingungen für berufliche Bildung in Dänemark:**

- ◆ Steuerung durch Ziel- und Rahmenvereinbarungen
- ◆ Selbstverwaltung und dezentrale Arbeit an beruflichen Schulen
- ◆ Autonomie der Technik- und Wissenszentren
- ◆ Berufliche Schulen bieten auch Allgemeinbildung an
- ◆ Intensive Zusammenarbeit mit Betrieben der Region

In der Diskussion ergaben sich dann einige Punkte:

- Die Beruflichen Schulen agieren in Dänemark wie Wirtschaftsunternehmen.
- Sie können Konkurs gehen, aber auch andere Schulen "feindlich" übernehmen. - Für Berufsschulpädagogen sicher ein ganz neuer Gedanke -.
- Jede berufliche Schule hat ein völlig eigenes Profil, ausgerichtet auf Marktorientierung.
- Überraschend fand ich den folgenden Gedanken von Herrn Gade: Schulleiter sind mehr Manager als Pädagogen. Er hat es viel schärfer formuliert: Schulleiter unterrichten nicht, also müssen sie auch keine Pädagogen sein.

### **Henning Gade:**

- ◆ Berufliche Schule agiert wie ein Wirtschaftsunternehmen
- ◆ Jede berufliche Schule hat ein eigenes Profil (Marktorientierung)
- ◆ Schulleiter sind mehr Manager als Pädagogen
- ◆ Die Innovationskraft liegt in der kontinuierlichen Erneuerung

Ich glaube, die große Innovationskraft des dänischen beruflichen Schulwesens liegt in der ständigen kontinuierlichen Erneuerung. Und was mir deutlich geworden ist, die Innovationskraft liegt sicherlich auch in der sehr engen Kooperation mit der Wirtschaft vor Ort.

Der dritte Vortrag von Professor Dr. **Avenarius** hat alle unter uns, die euphorisch von einer neuen Unternehmensform ausgehen, zunächst einmal auf den Boden unserer doch sehr verrechtlichte Gesellschaft zurückgeholt.

### **Prof. Dr. Avenarius:**

Dadurch ergeben sich mehrere Problemfelder:

1. Die Aktivitäten in der Weiterbildung. Lösung: Erweiterung des Auftrages für berufliche Schulen im Schulgesetz.
2. Der Weg über die Privatisierung ist nicht gangbar, weil die Ersatzschulen eine Ausnahme und nicht die Regel sein dürfen.
3. Die Gesamtaufsicht muss dem Staate obliegen (Demokratieprinzip: Wahrnehmung der letztentscheidungsrechtlichen Verantwortung muss parlamentarisch verankert sein).
4. Jede dezentrale Verwaltungsaufgabe bedarf der Eingrenzung durch Gesetze (Autonomie durch funktionale Selbstverwaltung).

Kernbehandlung seiner Ausführungen war die Umwandlung der Beruflichen Schulen in rechtsfähige Anstalten. Als Grundlage wurde der Gesetzentwurf von Bremen - das vorliegende Konzeptpapier von Schleswig-Holstein konnte er noch nicht so intensiv analysieren - verwendet. Die Förderung der Eigenständigkeit der Beruflichen Schulen ist eigentlich nicht problematisch und wird bejaht. Die Aktivitäten beruflicher Schulen in der Weiterbildung werfen allerdings ein Problem auf. Eine Lösung ist scheint gefunden, wenn das Schulgesetz diesen Bildungsauftrag vorsieht oder um diesen Auftrag erweitern wird.

Der Weg über die Privatisierung (z. B. GmbH), der in Schleswig-Holstein zunächst auch diskutiert wurde, ist nicht gangbar. Dies ist eindeutig, denn das Privatschulwesen ist die Ausnahme und darf gemäß Grundgesetz natürlich nicht zur Regel werden - völlig klar. Die Gesamtaufsicht über das Schulwesen muss beim Staat verbleiben.

## Prof. Dr. Avenarius:

### Fazit:

Auch eine berufliche Schule als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts unterliegt klaren Einschränkungen:

- ◆ Dienstrecht
- ◆ Mitbestimmungsgesetz
- ◆ Staat muss Beamte letztendlich einstellen.

Aber eine innovative Weiterentwicklung kann nicht an Verwaltungsgerichten scheitern, wenn die gesellschaftliche Entwicklung dieses fordert.

Das sogenannte Demokratieprinzip bedeutet, dass die verantwortliche Wahrnehmung der Letzt-Entscheidung parlamentarisch verankert sein muss. Ich glaube, jeder von uns stimmt dem zu. Jede dezentrale Verwaltungsaufgabe bedarf der Eingrenzung durch Gesetze. Auch das ist - völlig verständlich. Hier tauchen aber dann die Probleme auf, wie die Konstruktion aussehen muss.

Ich finde es bezeichnend, dass wir auf der einen Seite an enge rechtliche Grenzen stoßen, weil wir Pädagogen nicht klar genug definieren, was wir wollen. Hier müssen wir in Schleswig-Holstein aber auch vielleicht in Bremen noch klarer in unseren Vorstellungen werden, damit auch jeder Jurist uns verstehen kann. Denn Herr Avenarius hat das sehr klar und deutlich als Fazit gesagt: auch bei einer rechtlich selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts wird in der beruflichen Bildung nicht das Reich der Freiheit ausbrechen. Denn die Einschränkungen - und die bejahen wir ja auch - bleiben natürlich: das Dienstrecht und das Mitbestimmungsgesetz. Letztendlich muss der Staat die Beamten einstellen. Das ist unbestritten. Die folgende Aussage von Prof. Avenarius finde ich auch sehr bezeichnend: Eine innovative Weiterentwicklung kann nicht an Verwaltungsgerichten scheitern, wenn die gesellschaftliche Entwicklung dies erfordert.

Ich denke, das muss uns allen, auch den Juristen, immer wieder ins Bewusstsein gerufen werden. Ich erinnere mich an ein Zitat aus der Bibel: Jesus hat einmal gesagt: Das Gesetz ist für den Menschen da und nicht umgekehrt. Das sollte auch für unsere Verwaltungsvorschriften gelten.

**Frau Post** berichtete als Geschäftsführerin vom Lette-Verein von den Erfahrungen einer beruflichen Schule als Stiftung des öffentlichen Rechts in Berlin. Die Überschrift lautet: "Kompetenzzentren in den regionalen Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und Beitrag der Beruflichen Schulen".

## Gabriele Post:

- ◆ **Erfahrungen : Berufsbildende Schulen als Stiftung**
- ◆ Die Stiftung Lotte-Verein ist ein öffentlich-rechtlicher Träger
- ◆ Gewährträger ist der Berliner Senat
- ◆ Das Kuratorium der Schule besteht aus 12 Mitgliedern des Abgeordnetenhauses und 6 Mitgliedern der Senatsverwaltung
- ◆ Die Schule besteht aus drei Bereichen: BFS (Medizintechnik), BFS (Hauswirtschaft) und BFS (Foto- und Modedesign), 1200 Schülerinnen und Schülern
- ◆ Finanzierung: Haushalt 26 Mio DM, davon 90 % Zuschuss vom Senat, Schulgeld (ca. 100 DM/Monat), Einnahmen aus dem Stiftungsvermögen
- ◆ 250 Beschäftigte, davon 130 hauptamtl. Lehrkräfte, ca. 50 nebenamtl. Dozenten, ca. 20 Beschäftigte in der Verwaltung

Eine Stiftung hat eine ganz besondere Struktur. Sie ist sehr selbständig, - eine Privatschule - aber sie ist öffentlich rechtlich anerkannt. Sie wird vom Berliner Senat zu 90% subventioniert. Hat einen nicht ganz kleinen Haushalt von 26 Millionen DM. Ein Schulgeld von 100 DM im Monat wird von den Schülern verlangt. Die Schule hat insgesamt 250 Beschäftigte. Was ich sehr bezeichnend finde, und uns vielleicht immer gar nicht so bewusst ist: für 1.200 Schülerinnen/Schüler stehen immerhin 20 Beschäftigte in der Verwaltung zur Verfügung. Wir haben an der Friedlich-List-Schule etwa so viele Schülerinnen und Schüler aber nur 1 ½ -Kräfte in der Verwaltung. Ohne Personalverwaltung allerdings. Das muss ich natürlich der Ehrlichkeit hinzufügen. Aus der Hansestadt Lübeck wirken insgesamt - glaube ich - 34 Ämter mit, um berufliche Schule zu verwalten. Wahrscheinlich sind wir noch viel teurer als die Kollegen der Stiftung.

Frau Post hatte das Fazit in einer These zusammengefasst: Die kreative Nutzung der Freiräume einer Privatschule und die staatliche Anerkennung der Abschlüsse ermöglichen eine Weiterentwicklung der Beruflichen Bildung. Das glaube ich, ist ein ganz entscheidender Punkt. Wir nutzen in vielen Dingen die Kreativität unserer Kolleginnen und Kollegen eigentlich nicht richtig, weil wir zu wenig Freiräume in den Schulen gewähren. Zum Beispiel das Budget selbständig zu verwalten oder die passgenaue Einstellung von Lehrkräften vorzunehmen, werden neuen Schwung in unsere Schul-landschaft bringen.

## Gabriele Post: These 1

- ◆ Die kreative Nutzung der Freiräume einer Privatschule und die staatliche Anerkennung der Abschlüsse ermöglichen eine Weiterentwicklung der beruflichen Bildung.
- ◆ Freiräume der „selbstständigen Schule“:
- ◆ Budget selbstständig verwalten
- ◆ Passgenaue Einstellung der Lehrkräfte
- ◆ Eigenständige Unterrichtsgestaltung

Aber die Freiräume werden durch die knappen Ressourcen eingeschränkt. Nur 10% des Haushaltes werden erwirtschaftet. Durch diese Äußerung wird so mancher Blüthenraum in Schleswig-Holstein vielleicht schon im Keime erstickt. Es wird besonders deutlich, Lücken in der Bezuschussung können eben nicht durch andere Einnahmen ausgeglichen werden. Deshalb sollten wir dafür plädieren, dass die öffentliche Kernaufgabe auch zu 100% finanziert werden muss. Denn es ist eine öffentliche Aufgabe. Der juristische Aufwand ist auch nicht zu verachten. Jede rechtlich neue Struktur erzeugt u. U. einen ganz neuen Verwaltungsaufwand.

## Gabriele Post: These 2

- ◆ Berufspolitische Vorteile und fachliche Gestaltungsfreiheiten werden durch knappe öffentliche Ressourcen sehr eingeschränkt:
- ◆ Nur 10 % des Haushalts wird erwirtschaftet.
- ◆ Stiftungsvermögen, Spenden und Schulgeldeinnahmen können die Lücken durch rückläufige Zuschüsse nur schwer ausgleichen
- ◆ Die Leitung durch ein Kuratorium erzeugt zusätzlichen Verwaltungsaufwand.

Das nächste Beispiel war dann die Lösung im Sinne einer Kooperation mit einer gemeinnützigen GmbH. Am Beispiel Bremen referierte **Herr Meyer**, Abteilungsleiter und gleichzeitig Geschäftsführer, über diese Alternative.

### Rolf Meyer:

◆ **Aufgabenstellung:** Neue Technologien in die berufliche Bildung aufnehmen, Qualität der Aus- und Weiterbildung steigern

◆ **Lösungsansätze:** Qualifizierungszentrum Gebäudeautomation, Ausbildung in der beruflichen Schule anpassen, Information und Beratung von Anwendern

◆ **Kooperationspartner:** Handwerk, Universität und berufliche Schule

◆ **Trägerkonstruktion:** Gemeinnützige GmbH, Gesellschafter: zwei Innungen, Geschäftsführer: Schulleiter

Die Weiterentwicklung gilt für alle beruflichen Schulen. Wie passen wir die berufliche Schule an die neuen Herausforderungen neuer Technologien an? Sowohl in der Qualität, der Fort- und Weiterbildung aber auch in der Erstausbildung. Ein Lösungsansatz der hier vorgestellt wurde, war praktisch die Idee, ein Qualifizierungszentrum in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Schule zu gründen: Gebäudeautomation, Ausbildung in der beruflichen Schule, Information und Beratung für Anwender unter einem Dach. Das heißt, ein sehr enges Zusammenrücken zwischen Wirtschaft und Schule. Kooperationspartner waren die berufliche Schule, die Universität und das Handwerk. Als Trägerkonstruktion wählten sie eine gemeinnützige GmbH mit den beiden Innungen: "Energie, Gas und Wasser" und "Elektroinnung". Es gab einen Kooperationsvertrag über Fortbildung, Umschulung, Beratung, gegenseitige Nutzung der Ressourcen.

Gewonnene Erkenntnisse: Kursangebote u. Kursnachfrage sind nur schwer steuerbar - das wissen wir. Nur es wird uns sehr schwer fallen, uns darauf einzustellen. Die Konjunkturabhängigkeit auch in der Weiterbildung ist sicher auch für Pädagogen überraschend.

Regionale Kompetenz wird gestärkt, die Qualifikation der Mitarbeiter ist gestiegen. Die Beschäftigung der Lehrkräfte geschieht weiterhin im Hauptamt. Die Ausstattung der Beruflichen Schulen hat sich verbessert. Die Schulentwicklung wurde positiv beeinflusst. Der Berufsschulunterricht hat an Qualität gewonnen. Ich denke, das Fazit ist sehr positiv zu bewerten.

## Rolf Meyer:

### ◆ Inhalte der Kooperation:

- ◆ Kooperationsvertrag: Fortbildung, Umschulung und Beratung, gegenseitige Nutzung der Räume

### ◆ Fazit/Erkenntnisse:

- ◆ Kursnachfrage ist nur bedingt steuerbar (Konjunkturabhängigkeit)
- ◆ Angebote außerhalb der Arbeitszeit
- ◆ Regionale Kompetenz wird gestärkt
- ◆ Qualifikation der Lehrkräfte ist gestiegen
- ◆ Die Beschäftigung der Lehrkräfte geschieht im Hauptamt
- ◆ Ausstattung der beruflichen Schulen hat sich verbessert
- ◆ Die Schulentwicklung wurde positiv beeinflusst
- ◆ Berufsschulunterricht hat an Qualität gewonnen.

Das letzte Referat über Erfahrungen mit Budgetierungskonzepten von **Herrn Freisinger** aus dem Wetteraukreis (Hessen) brachte weitere Erkenntnisse.

## Rudolf Freisinger:

- ◆ Initiative: Kostendruck und AK der Schulleiter in Hessen / pädagogische Reformbestrebungen in der beruflichen Bildung
- ◆ Budgetierung als Steuerungsinstrument
- ◆ Dezentrale Entscheidungsdelegation
- ◆ Outputorientierung in der Steuerung
- ◆ Management und neue Analyseverfahren
- ◆ Pädagogische Wirksamkeit wird als Zieldiskussion im Rahmen der Schulprogrammarbeit diskutiert und muss noch gelöst werden.

Herr Freisinger hat es sehr klar und deutlich formuliert: Budgetierung ist nichts Neues und reißt heute keinen mehr vom Hocker. Wenn man sie aber ganz ernsthaft betrachtet, das wurde in dem Referat sehr deutlich, dann sind doch noch etliche unge löste Probleme zu bewältigen. Wie überall, erzeugt der Kostendruck innovative Gedanken und lässt uns neue Wege beschreiten. Hier ist es sehr wichtig, dass die Schulleiter in Hessen von vornherein in dieses Projekt eingebunden waren. Das ist eine ganz wichtige Voraussetzung.

Bei der Output-Orientierung in der Steuerung ist noch vieles ungeklärt. Wir hörten es schon an anderen Stellen. Pädagogische Wirksamkeit wird als Zieldiskussion im Rahmen der Schulprogrammarbeit diskutiert und muss noch gelöst werden. Das ist das eigentlich Spannende: Wie kann man pädagogische Erfolge messen? Wir betreiben schon sehr lange Pädagogik, aber eine Messbarkeit der Erfolge, haben wir immer noch nicht erreicht. Eine Messbarkeit, die auch noch über ein Kontrollverfahren in Zahlen und Fakten - die abgehakt werden können - hinaus geht. Das wird es auch gar nicht geben können.

### **Rudolf Freisinger:**

- ◆ Budgetierung hat sich bewährt einschließlich der Bauunterhaltung (Hilfe durch den Schulträger)
- ◆ Problem: Budgetierung ohne Personalkosten im Lehrbereich umfasst nur 20 % des Haushalts – Sinnhaftigkeit?
- ◆ Ergebnisse: Effizienzsteigerung - Erweiterung der Managementspielräume
- ◆ Keine größere Belastung für das Schulverwaltungspersonal
- ◆ Neue und bessere sachbezogene Kooperation
- ◆ Unbürokratische Abwicklung

Die Budgetierung ohne Personalkosten im Lehrbereich umfasst nur ca. 20 % des Haushalts. Da taucht natürlich die Frage nach der Sinnhaftigkeit auf. Aber die Ergebnisse sind auch - finde ich - sehr positiv. Effizienzsteigerung, Erweiterung der Managementspielräume, und was sehr überraschend ist, es hat keine größeren Belastungen für das Schulverwaltungspersonal gegeben. Das mag zunächst erstaunen. Wer sich aber darum bemüht, bestimmte Dinge in seiner Schule zu regeln und mit mehreren Ämtern zu tun hat, der glaubt an diesen Satz.



## 6. Forum II

### **Berufsbildungsnetzwerk in der Region**

(u. a. Aufbau von Netzstrukturen, Verzahnung von Aus- und Weiterbildung, Förderung von Kooperationsbeziehungen,)

**Moderation: Dieter Hölterhoff,**

Ministerium für Bildung, Jugend, und Sport des Landes Brandenburg

---

### **6.1 Berufspädagogische und berufsbildungspolitische Begründung für die Implementation von Berufsbildungsnetzwerken in der Region**

(Überlegungen aus der Wissenschaft)

***Prof. Dr. Felix Rauner***

- Institut für Technik und Bildung der Universität Bremen -

- 1. Berufsbildende Schulen werden in ihrer potenziellen Funktion als Innovationsträger in der regionalen/kommunalen Strukturentwicklung erheblich unterbewertet. Sie sind durch ihre Verfasstheit als Schule unzureichend eingebunden in die regionalen Innovationsmilieus.**

Die duale Organisation beruflicher Bildung weist der Berufsschule eine untergeordnete bzw. nachgeordnete Rolle im Berufsbildungssystem zu. Dies führt zu einer gewissen Abschottung gegenüber den regionalen Innovationsmilieus. Die traditionellen didaktischen Leitbilder berufsbildender Schulen (Abbild-Didaktik und Fachsystematik) schotten die Berufsschule in der Tendenz gegenüber den sich beschleunigenden Veränderungsprozessen und dem Strukturwandel in der Arbeitswelt systematisch ab. Die Vereinbarung der Kultusministerkonferenz (KMK), in beruflichen Bildungsprozessen einen stärkeren Bezug zu den betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen herzustellen, ist daher ein wichtiger Reformschritt. Dies setzt allerdings eine neue Qualität in der Lernortkooperation (Berufsschule – Betrieb) voraus.

Berufsbildende Schulen haben für die Qualifizierung von Fachkräften insofern einen im internationalen Vergleich außerordentlich wichtigen Stellenwert – vor allem in ihrem regionalen wirtschaftlichen Umfeld, als

- 2/3 aller Jugendlichen (Schulabgänger) eine duale Berufsausbildung absolvieren,
- **Fachschulen für die berufliche Weiterbildung (z. B. zum Techniker) im Anschluss an die berufliche Erstausbildung zur Verfügung stehen,**
- **in Berufsfachschulen eine Vielfalt von Berufsabschlüssen z. B. für Assistentenberufe erworben werden können,**
- **in Fachoberschulen und beruflichen Gymnasien die Hochschulreife erlangt werden kann.**

Berücksichtigt man darüber hinaus, dass etwa 60 Prozent der Ingenieure in Deutschland auch über eine Berufsausbildung in einem dualen Ausbildungsberuf verfügt und die duale Fachhochschulausbildung (Studium und Berufsausbildung) an Attraktivität gewonnen hat, dann wird deutlich, dass berufsbildende Schulen für den Übergang von der Schule in die Berufsausbildung und beim Übergang von der Berufsausbildung in das Beschäftigungssystem eine Schlüsselrolle zufällt. Die berufsbildenden Schulen sind durch ihre Nähe zum Beschäftigungssystem und in der dualen Berufsausbildung durch ihre unmittelbare Partnerschaft mit den Ausbildungsbetrieben von den drei Säulen des Bildungssystems (Schule, Hochschule, berufliche Aus- und Weiterbildung) diejenige, die sowohl dem Bildungssystem als auch dem regionalen Innovationssystem zuzurechnen ist. In ihrer Verzahnung mit der regionalen Wirtschaft und als "Produzent von Fachkräften" übertreffen berufsbildende Schulen in ihrer fachlichen Ausdifferenzierung und neben dem großen Umfang an Absolventen die Hochschulen bei weitem. Im internationalen Vergleich zeigt sich zudem, dass das System der berufsbildenden Schulen nirgends so umfangreich und fachlich differenziert entwickelt ist wie in Deutschland.

Es ist daher geradezu ein Paradoxon, dass entgegen der objektiven Bedeutung, die den berufsbildenden Schulen als Bildungseinrichtung und als regionaler Innovationsträger zukommt, nach wie vor ein ausgeprägtes Imageproblem haben: Berufsbildende Schulen gelten aus der Sicht der Schulabgänger und Eltern als zweite und dritte Wahl bzw. als notwendiges Übel für die eigene Berufskarriere. Im Wettbewerb der Lernorte in der dualen Berufsausbildung v. a. in Industrie und Handel sind Berufsschulen eine die betriebliche Berufsausbildung begleitende Schule, die aus der Sicht von Auszubildenden und Betrieben selten auf der Höhe der Zeit ist und in der dualen Berufsausbildung in Kauf genommen werden muss. Die Studienberatung für das Studium zum Lehramt an berufsbildenden Schulen kann als ein untrüglicher Indikator für das Imageproblem berufsbildender Schulen angesehen werden. Studienanfänger identifizieren die berufsbildenden Schulen mit einer Schulform, gegen die sie sich selbst erfolgreich in ihrer Schulkarriere entschieden haben. Diese Entscheidung wurde mit der Hochschulzugangsberechtigung belohnt. Es spricht subjektiv daher alles dafür, zu dieser Schule mit ihrem Verliererimage den größten Abstand zu halten. Verstärkt wird dieses Negativimage durch die Ausweitung von ausbildungsbefähigenden Maßnahmen und Schulformen für Schulabgänger, denen die Ausbildungsreife fehlt.

Dagegen sind berufsbildende Schulen bei der Qualifizierung von Fachkräften am oberen Ende des Bildungsangebotes eingeschränkt. Weiterbildung mit anrechenbaren Modulen für eine Hochschulausbildung, wie dies z. B. für die "Höheren Technischen Lehranstalten Österreichs" oder in großem Umfang für die "Further Educational Colleges" in England und Schottland gilt, bleibt den berufsbildenden Schulen bisher weitgehend verschlossen. Diese Begrenzung des Wirkungsfeldes berufsbildender Schulen schwächt ihre Funktion als regionale Innovationsträger und wirkt sich vielfältig überhöht als Imageproblem aus. Im Ergebnis wird dadurch die für die Qualifizierung von Fachkräften wichtigste Säule des Berufsbildungssystems unverhältnismäßig stark geschwächt.

Mit zahlreichen Programmen des Bundes und der Länder wurden und werden Innovationen in berufsbildenden Schulen angestoßen. Mit den neuen Lernkonzepten (Lernfeldorientierung), der auf die Mitgestaltung der Arbeitswelt zielende Bildungsauftrag der Berufsschule, die verantwortliche Beteiligung der Berufsschulen an der Berufsausbildung in Ausbildungspartnerschaften sowie im Projekt der "Lernenden Region" bieten sich vielfältige Chancen zur Aufwertung berufsbildender Schulen als regionale Innovationsträger. Ein grundlegender Wandel für die Entwicklung berufsbildender Schulen kann jedoch nur erreicht werden, wenn sie erstens verantwortlich in die duale Berufsausbildung eingebunden werden und wenn sie so institutionalisiert werden, wie dies international üblich ist, als "Community Colleges".

- 2. Den regionalen Innovationssystemen (RIS) kommt im internationalen Qualitätswettbewerb eine zunehmend größere Bedeutung zu (towards global localisation). Dies legt eine ausgeprägte Dezentralisierung beruflicher Bildung bei der Ausgestaltung der Bildungsangebote, des Qualitätsmanagements und der Prüfungen nahe. Diese Entwicklung erfordert die Etablierung eines regionalen/kommunalen Berufsbildungsdialoges, dessen organisierendes Zentrum am ehesten die regionalen/kommunalen Berufsbildungszentren/Berufskollegs/berufliche Kompetenzzentren sein können.**

Die Vorstellung, dass die ökonomische Entwicklung in Regionen vor allem durch globale Trends determiniert wird, ist einer differenzierteren Bewertung gewichen. In diesem Zusammenhang wird den regionalen Innovationssystemen (RIS) eine sehr viel größere Bedeutung zugemessen als in der traditionellen Ökonomie. Zudem gilt in Teilen der Wirtschaftswissenschaften die Dimension Humanressourcen als die zentrale Ressource für wirtschaftliche Entwicklung und Innovationsfähigkeit. In der Frage der Organisation beruflicher Bildung gehen die Meinungen allerdings deutlich auseinander. Das deutsche Berufsbildungssystem gilt als zentralistisch organisiert und überreguliert und daher als wenig innovationsfähig. Die Tradition der dualen Berufsausbildung findet in besonderer Weise ihren Ausdruck in dem durch das Berufsbildungsgesetz und das Berufsbildungsförderungsgesetz etablierten nationalen Berufsbildungsdialog im Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung und den für die Berufsausbildung etablierten Abstimmungsverfahren zwischen Bund und Ländern bei der Berufsentwicklung und der Entwicklung beruflicher Curricula. Die interessengeleiteten Abstimmungsverfahren auf Bundesebene gelten als Garant für eine hohe

Ausbildungsqualität. Dieser dicht geregelte nationale Berufsbildungsdialog, in den die Bundesländer über den Koordinierungsausschuss auf Bundesebene sowie durch eigene Rahmenlehrplan-Kommission der KMK eingebunden sind, wird im europäischen Kontext die angelsächsische Tradition eines hochflexiblen Zertifizierungssystems entgegen gehalten. Dieses verspricht

- **die Entlastung des Berufsbildungssystems von langwierigen Abstimmungsverfahren bei der Berufsentwicklung, und die Abschaffung des Berufssystems mit seinen starren Berufsgrenzen,**
- **höchste Flexibilität im Verhältnis von Qualifizierungs- und Beschäftigungssystemen,**
- **erhöhte Mobilität für die Beschäftigten,**
- **einer Aufhebung der Barrieren zwischen beruflicher Erstausbildung und beruflicher Weiterbildung.**

In der Summe wird durch die Einrichtung flexibler Zertifizierungssysteme wie dem englischen "National Vocational Qualifications" (NVQ)-System das traditionelle Berufsbildungssystem überflüssig! Von den Befürwortern dieser Entwicklung wird dies als Grundlage für eine moderne Arbeitsmarktpolitik angesehen.

In der Reformdiskussion zur beruflichen Bildung kristallisierte sich in den letzten Jahren eine vermittelnde Position heraus, mit der einerseits am Konzept der Beruflichkeit festgehalten wird und zugleich zur Erhöhung der Flexibilität der Facharbeitsmärkte und der betrieblichen Organisationsentwicklung das Konzept der eng geschnittenen, detailliert geregelten Berufe aufgegeben wird. Berufliche Identität gilt als wesentliche Voraussetzung für Qualitätsbewusstsein, Leistungsbereitschaft und zuletzt auch für gesellschaftliche Stabilität auf der einen Seite sowie hohe Flexibilität und Dynamik im Verhältnis von Qualifizierungs- und Beschäftigungssystemen andererseits sind dann miteinander zu vermitteln, wenn Berufsbildung dezentralisiert wird – auf der Basis offener dynamischer Berufsbilder. Die Umsetzung dieses Konzeptes setzt eine deutliche Stärkung des regionalen Berufsbildungsdialoges voraus. Zur Tradition der dualen Berufsausbildung gehört ihre kontextbezogene Ausgestaltung unter Nutzung qualifizierender Arbeits- und Geschäftsprozesse der Ausbildungsbetriebe. Eine dual-kooperative Berufsbildung erfordert daher entwicklungsoffene Standards für Kernberufe und eine dezentral auszugestaltende Berufsbildung unter Ausschöpfung der Qualifizierungspotenziale in den durch die Betriebe gegebenen Geschäftsfelder. Eine hohe Ausbildungsqualität setzt voraus, dass die örtlichen Berufsbildungszentren mit ihrem betrieblichen Einzugsgebiet in Kooperation mit den betrieblichen Ausbildern und den Repräsentanten der Branchen (Sozialpartner) berufliche Bildung vor Ort ausgestalten. Auf der Basis der entwicklungsoffenen nationalen Standards. Die KMK hat mit ihrer Publikation zur Entwicklung von Lernfeldern einen ersten Schritt getan, der in Richtung einer dezentralen Berufsbildungsgestaltung weist. Natürlich kann dieser Schritt seine Wirksamkeit nur entfalten, wenn daraus ein lernortübergreifendes Instrumentarium entsteht. Das Ausschöpfen der lokalen und regionalen Ausbildungspotenziale auf einem deutlich höheren Niveau von sechs bis sieben Prozent als zurzeit (kaum mehr als vier Prozent) ist erforderlich, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Einbeziehung von kleinen und mittleren Unterneh-

men mit begrenzten Geschäftsfeldern in die Berufsausbildung erfordert die verstärkte Einführung von Ausbildungspartnerschaften. Nur so kann eine höhere Ausbildungsqualität und eine höhere Ausbildungsquote kostengünstig realisiert werden. Ohne eine Weiterentwicklung berufsbildender Schulen zu beruflichen Kompetenzzentren als Spinne im Netz ihrer Ausbildungsbetriebe ist dieses Ziel nicht zu erreichen, wie die Berufsbildungsentwicklung in anderen Industrieländern zeigt.

**3. Die Ausgestaltung berufsbildender Schulen als Berufsbildungseinrichtungen der Sekundarstufe II basiert – nach 1945 – auf der bildungsprogrammatisch geforderten Integration allgemeiner und beruflicher Bildung, anknüpfend am Bildungsideal einer zweckfreien Bildung. Daraus resultiert eine feste Verankerung berufsbildender Schulen in der Sekundarstufe II. Heute ist die berufliche Bildung herausgefordert, adäquate Antworten auf die Integration von Weiterbildung und beruflicher Erstausbildung (in dieser Reihenfolge) für das lebensbegleitende Lernen zu finden.**

Das Thema der beruflichen Weiterbildung ist in der öffentlichen Diskussion positiv besetzt. Die Programmatik des lebenslangen Lernens wird in großer Übereinstimmung getragen:

- Von der Wirtschaft – unter Bezugnahme auf die "human resources" als dem zentralen Innovationsfaktor,
- von den Arbeitnehmerorganisationen – verknüpft mit der Forderung nach einem Recht auf Weiterbildung sowie
- von der Bildungspolitik und der Pädagogik – unter Hinweis auf die freie Entfaltung der Persönlichkeit.

Die berufliche Weiterbildung ist mittlerweile der sich am dynamischsten entwickelnde Bildungssektor. Die Kosten bzw. Investitionen für die berufliche Weiterbildung werden in Deutschland auf jährlich ca. 80 Milliarden DM geschätzt – mit steigender Tendenz. Der überwiegende Teil dieser Kosten fällt für den Bereich der betrieblichen Weiterbildung an.

Sichtet man die umfängliche Literatur zur Weiterbildung: zum Entwicklungsstand, zu den Problemfeldern und zu den Vorschlägen für ihre Weiterentwicklung, dann kommt man rasch zu der Erkenntnis, dass die große Entwicklungsdynamik der Weiterbildung offenbar einhergeht mit einer die anderen Bildungssektoren (Hochschule, allgemeine und berufliche Bildung) weit übertreffenden Unübersichtlichkeit.

Die Forderungen des Bündnisses für Arbeit, Einrichtungen der beruflichen Erstausbildung, der Weiterbildung und der überbetrieblichen Berufsbildung zu beruflichen Kompetenzzentren zusammenzufassen, gilt mittlerweile als wegweisend. Für die Tradition der berufsbildenden Schulen, eingebunden in die Sekundarstufe II, bedeutet dies einen grundlegenden Perspektivwechsel. Die Gewichte beruflicher Bildung haben sich deutlich zur beruflichen Weiterbildung hin verschoben. Mit Untersuchungen im Kfz-Servicesektor konnte gezeigt werden, dass im Laufe einer beruflichen Karriere

als Kfz-Mechaniker der Umfang der beruflichen Weiterbildung bedeutet, dass dieser Beruf etwa siebenmal erlernt werden muss.

Berufliche Weiterbildung und berufliche Erstausbildung ist daher ein unauflöslicher Zusammenhang, der aus der Perspektive des lebenslangen Lernens neu zu definieren ist. In der Konsequenz spricht daher alles dafür, berufsbildende Schulen aus der Schulverfassung herauszulösen und sie gemeinsam mit der beruflichen Weiterbildung und der Erwachsenenbildung als dritte Säule des Bildungssystems zwischen und neben Hochschule und Schule zu etablieren. Bei diesem Reformprojekt befinden sich die Berufsbildungsakteure in Deutschland in einer vergleichsweise komfortablen Situation, da eine Entwicklung nachvollzogen werden kann, die in zahlreichen Nachbarländern bereits erfolgreich vollzogen wurde. Natürlich kann es dabei nicht einfach um eine Kopie von Systemen gehen, sondern um einen eigenständigen Innovationsprozess, der an den bewahrenswerten Traditionen der hiesigen Berufsbildung und der beruflichen Weiterbildung anknüpft und zugleich die Beispiele von "best practise" in unseren Nachbarländern aufnimmt. Von ganz entscheidender Bedeutung wird dabei sein, einen gesetzlichen Rahmen für die berufliche Aus- und Weiterbildung als der dritten Säule des Bildungssystems zu schaffen.

#### **4. Das Lehrpersonal für berufliche Kompetenzzentren sollte sich aus drei Säulen zusammensetzen:**

- **Diplom-Berufspädagogen beruflicher Fachrichtungen (mit einer flexiblen Zweifach-Regelung)** (vgl. Gerds/Heidegger/Rauner 1999)
- **Berufsbildungs-Dozenten, die auf der Grundlage einer Berufsordnung berufen und zunächst auf Zeit eingestellt werden. Obligatorisch ist eine berufsbegleitende berufspädagogische und didaktische Qualifizierung, die mit einem "europäisierten" Master-Degree abgeschlossen werden sollte.**
- **Lehrbeauftragte, die auf der Basis einer flexiblen Honorarordnung von den Berufsbildungszentren eingestellt werden können.**

Die implementierten Formen universitärer Berufsschullehrer-Ausbildung sind für die Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen zu beruflichen Kompetenzzentren nicht ausgelegt. Sie sind darüber hinaus (an den meisten Standorten) dem inner-universitären Wettbewerb kaum gewachsen, da die beruflichen Fächer unzureichend auf dem Niveau universitärer Fachlichkeit (als Wissenschaften) entwickelt wurden. Außerdem haben die immer wieder durchgeführten Notmaßnahmen zur Rekrutierung von Berufsschullehrer die Ansätze zur Professionalisierung der Berufspädagogen untergraben.

In den europäischen Projekten zur Professionalisierung von Berufspädagogen (EUROPREF, EUROFRAME) wurde die These bestätigt, dass die Professionalisierung von Berufspädagogen einem internationalen Trend entspricht. Die auf universitärem Niveau etablierte Ausbildung von Berufspädagogen in Deutschland sollte daher unbedingt beibehalten und weiter entwickelt werden. Als deutliche Schwäche des deutschen Ausbildungskonzeptes wurde herausgestellt, dass "Berufsschullehrer" in

ihrer Ausbildung unzureichend für Aufgaben der beruflichen Weiterbildung qualifiziert werden. Das sogenannte Seiteneinsteigermodell, das in Deutschland als eine Notmaßnahme angesehen und etabliert ist, ist international ein Quasi-Standard. Da von einer Professionalisierung von Berufspädagogen im europäischen Kontext erst gesprochen werden kann, wenn sich internationale Standards herausgebildet haben, spricht alles dafür, neben der grundständigen Ausbildung von Berufspädagogen eine Berufsbildungsdozentur zu etablieren. Über eine Berufsordnung sowie über eine berufsbegleitende berufspädagogische und didaktische Weiterbildung kann die Professionalität dieser zweiten Säule abgesichert werden.

Flexibilität und Dynamik im Weiterbildungssektor beruflicher Kompetenzzentren sowie bei den vielfältigen Aufgaben des Know-how-Transfers ist ohne eine dritte Säule beim Lehrpersonal – die Lehrbeauftragten – nicht denkbar. Entscheidend ist für die Ausgestaltung dieser dritten Säule des Lehrpersonals jedoch eine umfangreiche Zuständigkeit für die beruflichen Kompetenzzentren mit weitreichenden Gestaltungsspielräumen bei den Honorarverträgen.

#### Literatur

Gerds, P.; Heidegger, G.; Rauner, F.: Das Universitätsstudium der Berufspädagogen – Eckpunkte für ein Zukunftsprojekt. Reformbedarf in der universitären Ausbildung von Pädagoginnen und Pädagogen beruflicher Fachrichtungen In Norddeutschland. Gutachten im Auftrag der Norddeutschen Länder. Bremen. Donat-Verlag 1999

## **6.2 Grundsätzliche Aspekte bei der Schaffung von Netzwerken, Probleme und Lösungsmöglichkeiten** (Hinweise aus der Netzwerkforschung)

**Dr. Karl Wilbers**

- Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen -

### **Die Schule im regionalen Berufsbildungsnetzwerk**

– Ganzheitliche Gestaltung einer proaktiven Institution in den flexiblen institutionellen Arrangements eines regionalen Berufsbildungsnetzwerks –<sup>18</sup>

#### **Zusammenfassung:**

Regionale Berufsbildungsnetzwerke fußen auf einer stärkeren Vernetzung der Institutionen sowie einer Regionalisierung in der Bildung. Die Zusammenarbeit in Berufsbildungsnetzwerken wird durch drei Infrastrukturen gestützt:

- Ökonomische & politische Infrastruktur,
- soziale Infrastruktur,
- Wissens- und IT-Infrastruktur.

Die Gestaltung dieser Infrastrukturen fordert heraus:

- Neue Steuerungsmodelle und neue Formen der Politikproduktion,
- Vertrauensmanagement sowie
- Wissensmanagement und IT-Einsatz.

Zur weiteren Erforschung, Entwicklung und Erprobung sind klare Innovations-schwerpunkte zu setzen.

### **Was ist ein regionales Berufsbildungsnetzwerk?**

Ein regionales Berufsbildungsnetzwerk besteht – in einer allgemeinen Annäherung – aus einer Menge von Institutionen aus der Region<sup>19</sup>, die mit Bildung befasst sind und zwischen denen eine Reihe von Relationen wie z.B. politischer Einfluss, Austausch von Wissen, Freundschaft oder informationstechnische Beziehungen bestehen.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Überarbeitete Fassung meines Referates auf der Fachtagung "Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen" der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung. Lübeck, 3.-4. Dezember 2001.

<sup>19</sup> Zum Begriff der Region vgl. Wilbers 2000h, S. 13f.

<sup>20</sup> Siehe ursprünglich Wilbers 1998, S. 81ff.. Detaillierte Beschreibung bei Wilbers 2000h; Twardy/Wilbers 2000; Hambusch/Limpke/Wilbers 2001.



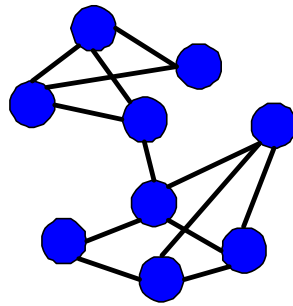


Abbildung 1: Ein Netzwerk

Die Relationen zwischen den Institutionen eines Netzwerkes können relativ dauerhaft sein wie z.B. die Beziehung zwischen einer Schule und ihrer Schulaufsicht. Die Relationen zwischen den Institutionen eines Berufsbildungsnetzwerkes können aber auch temporär sein wie z.B. bei der Durchführung eines Projektes zwischen Schule und Unternehmen. Aus der Forschung zu Policy-Netzwerken ist bekannt, dass dauerhafte Netzwerke die Gefahr von Abschottung und Versteinerung bergen.<sup>21</sup> Zwischen den beteiligten Institutionen können starke oder schwache Beziehungen bestehen. Starke Beziehungen („strong ties“) bieten zwar eine gute Grundlage für die Entwicklung von Vertrauen, erfordern jedoch hohe Aufmerksamkeit durch einen Akteur, so dass die Zahl der starken Beziehungen eines Akteurs begrenzt ist.<sup>22</sup> Netzwerke sind grundsätzlich offene Strukturen. Sie werden auf der Grundlage von Zielen und den aufgrund dieser Ziele relevanten Betroffenen und Beteiligten (Stakeholdern), wie weiter unten beschrieben, abgegrenzt.

### **Aktualität, Chancen und Risiken regionaler Berufsbildungsnetzwerke**

Regionale Berufsbildungsnetzwerke fußen auf einer verstärkten Regionalisierung und Vernetzung in der Berufsbildung. Regionale Berufsbildungsnetzwerke sind in diesem Sinne zur Zeit aus mehreren Gründen aktuell.

- Für die Schweiz sind insbesondere das neue Bundesgesetz über Berufsbildung und die Reform der kaufmännischen Grundausbildung zu nennen: Hier werden die Lehrkräfte verstärkt aufgefordert, vor Ort die Zusammenarbeit mit Betrieben und Verbänden zu suchen.
- In Deutschland werden zur Zeit – neben der Studie "Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken"<sup>23</sup> der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung – in einzelnen Ländern politische Initiativen unternommen wie z.B. das Modellvorhaben "Selbständige Schule" in Nordrhein-Westfalen oder die Konzeptstudie "Weiterentwicklung der Beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren" des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein. Daneben existieren eine Reihe von politischen Postulaten (z.B. Aufforderungen zur intensiveren Lernortkooperation, vereinzelte Verankerungen in Gesetzen).

<sup>21</sup> "Da Vertreter unterschiedlicher Institutionen und Verwaltungszweige in einem Policy-Netzwerk zusammenarbeiten, ihre gegenseitige Kontrolle abbauen und nach außen zusammenhalten, bergen Policy-Netze stets die Gefahr zunehmender Erstarrung und Abschottung in sich. Diese Verfestigung trägt nicht selten zur Versteinerung von Politikfeldern bei, deren Akteure bei allen internen Meinungsverschiedenheiten Interventionen und strukturelle Reformen von 'ihrem' Politikbereich abzuwenden suchen." Kevenhörster 1997, S. 361.

<sup>22</sup> Vgl. Jansen 2000, S. 39.

<sup>23</sup> BLK 2001.

- Neben dem Beispiel Dänemarks, welches durch die Vergabe des Carl Bertelsmann-Preises in Deutschland gepusht wurde, wird gerade in der deutschen Reformdiskussion oft das Beispiel der Niederlande angeführt:<sup>24</sup> In den Niederlanden wurden mit der Einführung des Gesetzes über Erwachsenenbildung und Berufsbildenden Unterricht (Wet Educatie en Beroepsonderwijs, WEB)<sup>25</sup> neben einer nationalen Qualifikationsstruktur die regionalen Ausbildungszentren (ROC) eingeführt. Die relativ autonomen ROC bieten Ausbildungsangebote auf allen Sektoren an, können ‚Kontraktaktivitäten‘ mit Betrieben und anderen Kunden, vor allem Arbeitsämtern, entfalten und sollen die Entwicklung von Netzwerken in der Region unterstützen.<sup>26</sup>

Jenseits der aktuellen berufsbildungspolitischen Reformdiskussion können regionale Berufsbildungsnetzwerke als Reflex auf Megatrends verstanden werden. Im Bildungsbereich spiegeln sich demnach umfassende, gesamtgesellschaftliche Strukturwandlungen in Richtung auf eine "Netzwerkgesellschaft" (Castells).<sup>27</sup> Die Regionalisierung kann andererseits als Pendant des Megatrends der Globalisierung verstanden werden.<sup>28</sup>

Die aktuelle Diskussion wird jedoch auch von einem dritten Aspekt getragen, nämlich von der Vorstellung, dass regionale Netzwerke in der Berufsbildung ein Mittel zur Realisierung bestimmter Potenziale sind.<sup>29</sup> Diese lassen sich in primär pädagogische und primär ökonomische Zielsetzungen unterteilen.

---

<sup>24</sup> Zur Würdigung vgl. Baethge u.a. 1999, S. 43.

<sup>25</sup> Vgl. OCenW 1996.

<sup>26</sup> Vgl. Hövels/Kutscha 2001.

<sup>27</sup> Vgl. Castells 1996.

<sup>28</sup> Vgl. Menzel 1998.

<sup>29</sup> Vgl. Wilbers 2001f.

<b>Zielsetzungen regionaler Berufsbildungsnetzwerke</b>	
<b>primär pädagogisch</b>	<b>primär ökonomisch</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualitative Verbesserung der Berufsbildung: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Verstärkung der Gestaltungs-/Prozess-/Handlungsorientierung</li> <li>b. Verstärkung der technischen Unterstützung (z.B. E-Learning)</li> <li>c. Bewältigung von Übergangsproblemen (z.B. an der ersten Schwelle)</li> <li>d. Verbesserung der Differenzierung (z.B. Zusatzqualifikationen für Leistungsstärkere, Stützmaßnahmen für Leistungsschwächere)</li> <li>e. Fortentwicklung vollzeitschulischer Angebote</li> <li>f. Ausbau der Supportstruktur (z.B. Beratung, Transparenzschaffende Maßnahmen)</li> <li>g. Bedarfsorientierung: Bessere Erkennung regionaler Bedarfe, frühere Erfassung zukünftiger Qualifikationsanforderungen</li> </ol> </li> <li>2. Quantitative Verbesserung der Berufsbildung (z.B. Erschließung zusätzlicher Arbeitskräfte)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ressourcen-Sharing, Burden-Sharing</li> <li>2. Regionalentwicklung <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Stärkung der endogenen Potentiale</li> <li>b. Aufbau von Innovationsnetzwerken bzw. innovativen Milieus</li> </ol> </li> </ol>

Abbildung 2: Ziele regionaler Berufsbildungsnetzwerke in Anlehnung an Wilbers 2001f

Die Gestaltung regionaler Berufsbildungsnetzwerke weist Ähnlichkeiten, aber auch erhebliche Differenzen zu Lernortkooperation und dem Aufbau lernender Regionen auf. Lernortkooperation<sup>30</sup> erscheint in der hier vorgebrachten Darstellung als Spezialfall einer Zusammenarbeit in einem Berufsbildungsnetzwerk. Lernende Regionen fokussieren primär ökonomische Zielsetzungen oder aber behandeln ökonomische und pädagogische Zielsetzungen ähnlich gleichgewichtig. So verstehen Döring/Jantz/Meißner lernende Regionen als "eine neue Form der Partnerschaft im Bereich der beruflichen Bildung, die sich sowohl Fragen der beruflichen Bildung als auch der regionalen Entwicklung widmen und diese miteinander verknüpfen."<sup>31</sup> Lernende Regionen werden manchmal schon als Allheilmittel gegen ökonomische Disparitäten, Bil-

<sup>30</sup> Vgl. etwa Euler 1999.

<sup>31</sup> Döring/Jantz/Meißner 1997, S. 387.

dungsdisparitäten oder sonstige Ungleichheiten gehandelt. Ausgereifte Modelle und empirische Daten sind hingegen rar.<sup>32</sup>

Mit regionalen Berufsbildungsnetzwerken, insbesondere mit dem Aspekt der Regionalisierung, sind eine Reihe von Gefahren verbunden. Zentral scheint mir – vor allem in Deutschland – die Möglichkeit einer politischen Instrumentalisierung zu sein. Regionalisierung steht in der Gefahr eines Schwarze-Peter-Spiels: Die Region scheint dann attraktiv, wenn man sich überregional um die Lösung von Problemen drücken möchte, d.h. man gibt den schwarzen Peter ungelöster Probleme weiter in die Region:

- Grundsatzprobleme der Gestaltung (z.B. Subsidiäres Engagement berufsbildender Schulen in der Weiterbildung oder nicht?)
- Umsetzungsprobleme (z.B. Postulate zur Kooperation ohne Aufzeigen von praktischen Möglichkeiten),
- Verteilungsprobleme (z.B. Abbau von Zentralressourcen ohne gleichzeitiges Aufstocken von dezentralen Ressourcen),
- Ausstattungsprobleme (z.B. ‚politisches Verstecken‘ fehlender Lehrkräfte durch den Ausweis von Globalbudgets und entsprechende ‚Verantwortungsdelegation‘).

### **Gestaltung der Infrastruktur regionaler Berufsbildungsnetzwerke**

Ein Berufsbildungsnetzwerk mit einer öffentlichen Institution als fokalem Punkt beruht nach meiner Modellierung auf den Leistungsbeiträgen dreier Infrastrukturen, die jeweils gestaltbar erscheinen:<sup>33</sup>

- Es sind dies eine politische und ökonomische Infrastruktur, die durch ein New Public Management sowie neue Formen der Politikproduktion gestaltet wird.
- Hinzukommt eine soziale Infrastruktur, bei deren Gestaltung Vertrauensmanagement im Vordergrund steht.
- Drittens ist die Wissens- und IT-Infrastruktur zu nennen, die ein Wissensmanagement und den Einsatz von IT herausfordert.

---

<sup>32</sup> Vgl. auch Dobischat/Kutscha 2000, S. 202.

<sup>33</sup> Der Begriff der Infrastruktur soll verdeutlichen, dass die Gestaltung der Infrastruktur die Zusammenarbeit in einem Berufsbildungsnetzwerk keineswegs gewährleistet. Diese Faktoren hemmen oder fördern die Zusammenarbeit. In diesem Sinne handelt es sich um enabling conditions.



Abbildung 3: Ganzheitliche Gestaltung regionaler Berufsbildungsnetzwerke

### **Gestaltung der ökonomischen & politischen Infrastruktur: Neue Steuerungsmodelle & neue Modi der Politikproduktion**

Öffentliche Schulen haben immer einem politisch verhandelten Auftrag zu folgen. Es geht bei der Gestaltung der ökonomischen und politischen Infrastruktur um eine Neubestimmung des Verhältnisses von Politik, Schule und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.

Dabei ist zunächst die ökonomische Infrastruktur zu gestalten. Mit New Public Management sind Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor angesprochen. Die Modernisierung der Verwaltungen in den achtziger Jahren ging als New Public Management von Australien und Neuseeland aus.<sup>34</sup> Nach Steiner beinhaltet ein umfassendes Verständnis von New Public Management fünf Dimensionen:<sup>35</sup>

- Kulturorientierung (z. B. Qualitätsmanagement, neue Führungsstile, Unternehmenskultur und Personalentwicklung),
- Ziel- und Leistungsorientierung (z. B. Kostenrechnung, Controlling, Globalbudgets, Anreizsysteme, Leistungslohn, Finalsteuerung, Leistungsvereinbarungen, Zielvereinbarungen),
- Organisationsorientierung (z. B. Dezentralisierung, Konzernstrukturen, Agency-Bildung, schlanke Verwaltung, Hierarchieverflachung, Prozessmanagement),

<sup>34</sup> Vgl. Haldemann 1998, S. 10.

<sup>35</sup> Steiner 2000, S. 5. Siehe Thom/Ritz 2000 grundlegend zum NPM.

- Wettbewerbsorientierung (z. B. Kontraktmanagement, Benchmarking, interne Leistungsverrechnung) und
- Wirkungsorientierung (z. B. Evaluation, Auditing, Wirkungsindikatoren).

Im Vergleich zu anderen Ländern zeigt sich für Deutschland generell, d.h. nicht "nur" in Bezug auf das öffentliche Bildungswesen, ein "deutlicher Modernisierungsrückstand"<sup>36</sup>. Die Übertragung von NPM auf die Bildungsverwaltung bzw. auf die Schule ist jedoch nicht unproblematisch. Dubs entwirft vor dem Hintergrund praktischer Erfahrungen in der Schweiz auf der Grundlage des New Public Management das folgende Gesamtkonzept einer teilautonomen Schule.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Naschold 2000a, S. 76.

<sup>37</sup> Vgl. Dubs 2001b, Dubs 2001c; Dubs 1998.

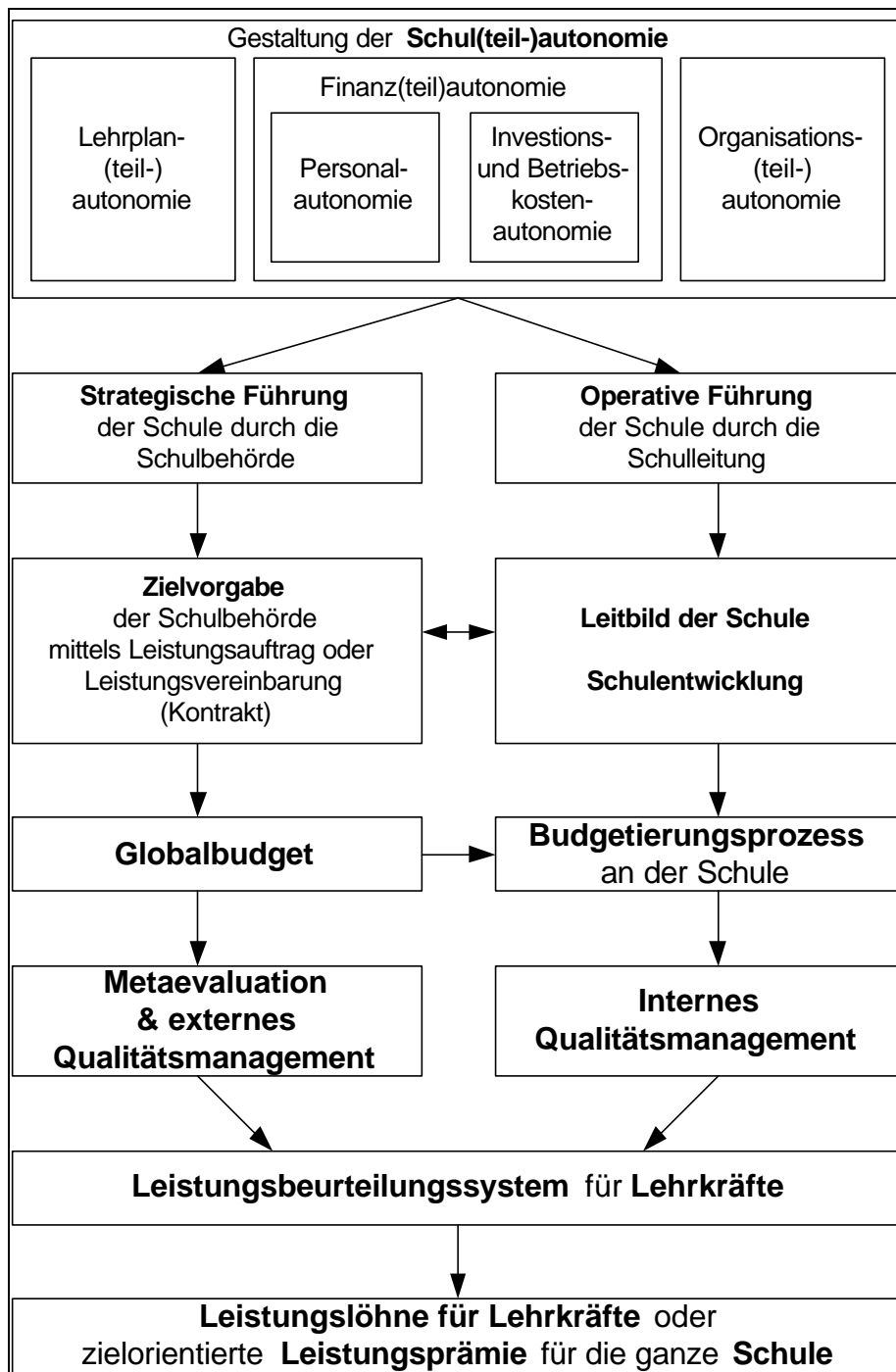


Abbildung 4: Gesamtkonzept der teilautonomen Schule auf der Grundlage des New Public Management in Anlehnung an Dubs

Eng mit dieser Frage hängen neue Formen der Ressourcenallokation wie z.B. regionale Bildungsfonds<sup>38</sup> für korporativ regulierte projektspezifische Förderungen in der Region<sup>39</sup> zusammen.

Neben dem Aspekt des Public Management sind Berufsbildungsnetzwerke als Politiknetzwerke,<sup>40</sup> d.h. als Instrument der Produktion von Politik, zu reflektieren. Politik-

<sup>38</sup> Vgl. Bildungskommission NRW 1995, S. 214; IK Bildung 1999, S. 58.

<sup>39</sup> Vgl. Wilbers 2000h, S. 52ff.

netzwerke sind dabei "Verhandlungssysteme zwischen staatlichen und privaten Akteuren ..., welche durch Institutionen sowie eingeschliffene Verhaltensmuster und Tauschprozesse zwischen den Akteuren einen gewissen Grad an interaktiver und struktureller Stabilität erlangen".<sup>41</sup> Politiknetzwerke haben in der Politologie große Aufmerksamkeit erfahren, "weil ihr Vorhandensein dem stereotypen Bild einer klaren Trennung von Staat und Gesellschaft und der Vorstellung des Staates als dem höchsten gesellschaftlichen Kontrollzentrum widersprach. ... Für viele repräsentiert die Idee von 'Politiknetzwerken' nicht so sehr eine neue analytische Sichtweise, sondern signalisiert eher eine tatsächliche Veränderung in der Struktur der politischen Ordnung. Anstatt von einer zentralen Autorität hervorgebracht zu werden - sei dies die Regierung oder die gesetzgebende Gewalt - entsteht Politik heute in einem Prozess, in dem eine Vielzahl von sowohl öffentlichen als auch privaten Organisationen eingebunden sind."<sup>42</sup>

In der deutschen Berufsbildungsforschung wurden mehrere neue Formen der Produktion regionaler Bildungspolitik wie die

- Etablierung regionaler Bildungsdialoge<sup>43</sup>,
- die Fortentwicklung von Berufsbildungsausschüssen,<sup>44</sup>
- die Verankerung von Berufsbildungs-<sup>45</sup> bzw. Schulbeiräten<sup>46</sup>

vorgeschlagen. Ein wichtiges Leitmotiv erscheint mir dabei das (Teil-)Auffüllen des Regulierungsvakuums durch Korporationen vor dem Hintergrund eines zurückgenommenen Staates zu sein. Dies entspricht der Handlungslogik des Berufsbildungssystems in Deutschland.

### **Gestaltung der sozialen Infrastruktur: Vertrauensmanagement**

Die aktuelle Diskussion um die Fortentwicklung berufsbildender Schulen konzentriert sich oft einseitig auf die ökonomische und politische Infrastruktur – den ‚rechtlichen Rahmen‘. Die Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken bedarf jedoch darüber hinaus auch einer entsprechenden sozialen Infrastruktur.

Eine besondere Rolle spielt dabei Vertrauen. Vertrauen ist ein schillerndes Konstrukt mit einer längeren Forschungstradition in der Soziologie und der Psychologie.<sup>47</sup> Die Untersuchungen in der Ökonomie, insbesondere der Transaktionskostenökonomie, d.h. dem dominanten Ansatz zur Untersuchung von Netzwerken in der Ökonomie, sind dagegen jüngerer Datums.<sup>48</sup> Vertrauen spielt dabei in Netzwerken die Rolle, welche die hierarchische Koordination zum Beispiel durch Weisung in der Hierarchie oder der Preis bei Märkten spielt.

---

<sup>40</sup> Vgl. Mayntz 1992.

<sup>41</sup> Knill 2000, S. 112.

<sup>42</sup> Mayntz 1992, S. 20.

<sup>43</sup> Heidegger/Rauner 1997, S. 24; Rauner/Riedel 2000, S. 52ff.

<sup>44</sup> Vgl. Wilbers 2000h, S. 72ff.

<sup>45</sup> Vgl. Wilbers 2000h, S. 71.

<sup>46</sup> Vgl. beispielsweise Bildungskommission NRW 1995, S. 166ff.

<sup>47</sup> Vgl. dazu den Überblick bei Schweer 1997.

<sup>48</sup> Vgl. dazu umfassend Ripperger 1998, S. 63ff.



Soziale Beziehungen werden zu einem sozialen Kapital. Dieses Verständnis sozialer Beziehungen ist relativ neu.<sup>49</sup> "Soziale Beziehungen werden ... als soziales Kapital verstanden, das sich für bestimmte Zwecke produktiv einsetzen lässt. Die Investition in eine Beziehung zu anderen bettet diese Form des Kapitals in eine Sozialstruktur ein und begünstigt so die Handlungen derer, die Teil dieser Struktur sind"<sup>50</sup>. "Unter sozialem Kapital versteht man einen Aspekt der Sozialstruktur, der individuellen oder korporativen Akteuren breitere Handlungsmöglichkeiten eröffnet und z.B. die Koordination ihrer Handlungsabsichten zu kollektiver Aktion erleichtert."<sup>51</sup>

Nicht selten findet sich ein fatalistischer Umgang mit Vertrauen: Es ist entweder da oder nicht. Als Gegenpol transportiert der Begriff des Vertrauensmanagements eine zielorientierte Gestaltung.

### **Gestaltung der Wissens- und IT-Infrastruktur: Wissensmanagement & IT-Einsatz**

Wissen im Sinne des modernen Wissensmanagements erscheint als zentrale Ressource, die im Netzwerk zirkuliert – oder eben nicht. Wissensmanagement lässt sich über mehrere Kernprozesse modellieren. Von Krogh/Ichijo/Nonaka<sup>52</sup> unterscheiden drei Kernprozesse des Wissensmanagements:

- Erfassen & lokalisieren (capturing & locating),
- Transfer & teilen (transferring & sharing) sowie
- Generieren (enabling).

Zur näheren Betrachtung ist es lohnend, in einem nächsten Modellierungsschritt einen Knoten eines Berufsbildungsnetzwerkes, nämlich die Schule, selbst wieder als Netzwerk zu modellieren. Dabei kann die Institution in die drei Knoten "Lehrende", "Lernende" und "Sonstige" unterteilt werden. Der Begriff Partner steht für alle Institutionen, in denen der Lernende nicht Mitglied ist. Damit wird es möglich, mehrere Foki von Wissensmanagement in Bildungsinstitutionen zu isolieren.

---

<sup>49</sup> Vgl. Jansen 2000.

<sup>50</sup> Pappi 1998, S. 592.

<sup>51</sup> Jansen 1999, S. 22.

<sup>52</sup> Vgl. Krogh/Ichijo/Nonaka 2000.

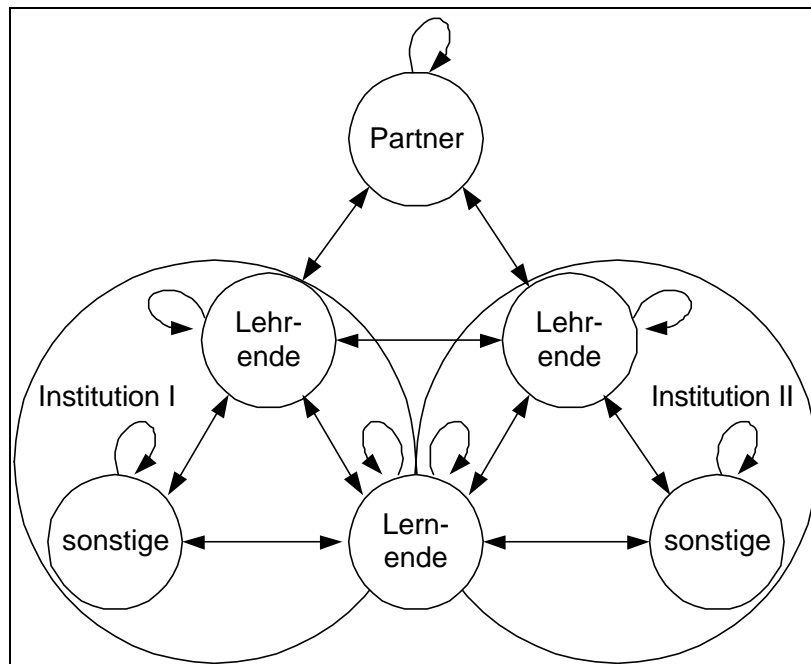


Abbildung 5: Mögliche Foki von Wissensmanagement in Bildungsinstitutionen

Die Relationen zwischen Lehrenden und Lernenden sowie Lernenden untereinander stehen in der vornehmen Tradition der klassischen Didaktik. Die Untersuchung der Relationen zwischen den Lehrenden einer Institution und den Lehrenden einer anderen Institution kann Anleihen in der Diskussion um Lernortkooperation machen. Interessant erscheinen alle Relationen, die die Lehrenden untereinander sowie mit Partnern betreffen.

Während das Wissensmanagement in Unternehmen relativ breit erforscht wird, spielt die Entwicklung und Erforschung in Bezug auf Bildungsinstitutionen bisher nur eine sehr untergeordnete Rolle. Wissensmanagement kann als Strategie des interpersonellen Austauschs nur gering technisch unterstützt werden. Dabei sind vornehmlich Communities of Practice zu gestalten.<sup>53</sup> Informationstechnik kann den Austausch von explizitem Wissen als dokumentenorientierte Vorgehensweise unterstützen.

Wissensmanagement ist in allen Institutionen mit Schwierigkeiten verbunden. Wenn eine Person beispielsweise das Gefühl hat, Ihr Wissen sei Ihr zentrales Vermögen und dies wegzugeben, bedeute letztlich eine Entwertung dieses Vermögens, wird sie sich hüten, dieses Wissen preiszugeben.

Andererseits, selbst wenn die Bereitschaft besteht, das Wissen mit anderen Personen zu teilen, muss immer auch die Fähigkeit dazu vorhanden sein. D.h. eine Person muss zum Beispiel auch in der Lage sein, sich so auszudrücken, dass das Wissen überhaupt beim anderen ankommt. Doch diese beiden Beispiele, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Teilung von Wissen, treten vermutlich in allen Institutionen auf.

<sup>53</sup> Vgl. Wenger 1998; Wilbers 2002; Seufert/Moisseeva/Steinbeck 2001.

In der Institution Schule scheint es darüber hinaus noch weitere, vermutlich spezifische Hinderungsgründe des Wissensmanagements in der Schule zu geben.<sup>54</sup>

- Belastung der Schule: Schulen sind auch heute schon hoch belastet. Es gibt heute kaum noch ein gesellschaftliches Problem, in dem man nicht auch nach der Schule ruft. Doch Belastung ist nie eine absolute Größe, sondern vor allem relativ zu Prioritätensetzung.
- Mythos der Gleichartigkeit: "Die Kultur der Schule ist geprägt von einem 'Mythos der Gleichheit', der besagt, dass alle Lehrer/innen gleich 'gut' sind. Es besteht eine große Scheu, Unterschiede sichtbar werden zu lassen ... Wer sich anbietet, etwas von sich und seiner Profession 'herzuzeigen', gerät leicht in den Geruch der Profilierungssucht."<sup>55</sup> Wenn aber mein Nachbar das Gleiche weiß wie ich, gibt es wohl kaum einen Antrieb, Wissen auszutauschen. Wenn eine Kultur die Gleichartigkeit pflegt, vermindert sich so gleichzeitig den Anreiz des Austausches.
- Arbeit an einer gemeinsamen Sprache: Sowohl in der pädagogischen Praxis als auch in der Wissenschaft mangelt es an einheitlichen Begriffen. Man findet sowohl unter Wissenschaftlern als auch unter Praktikern beispielsweise kaum ein gemeinsames Verständnis, was etwa "Lernfeld" oder "Kompetenz" sei. In einer solchen Situation wird schon die Arbeit an einer gemeinsamen Sprache zu einer Herausforderung.
- Organisation von Gefäßen: Wissensmanagement hat im Alltag der Schule kaum Gefäße. Angesprochen sind damit die Organisation von Zeitgefäßen (z.B. Fensterstunden in Stundenplänen), regelmäßige Berichtsrunden als Tagesordnungspunkt im Rahmen von ordentlichen Konferenzen, Workshops usw.
- (De-)Privatisierung von Weiterbildung: Weiterbildung ist vielfach noch Privatsache der einzelnen Lehrkraft. Es sollte insbesondere üblich werden, das erworbene Wissen in die Institution zu tragen.
- Austausch von Projektideen und -materialien: Projektideen und -materialien werden in Schulen häufig nur in kleinen Gruppen ausgetauscht. Börsen für Ideen und -materialien sind selten.
- Umgang mit Vertrauen und Misstrauen: Ein Klima des Misstrauens, welches etwa die Gefahr birgt, dass eine Vorleistung erbrachten Wissens opportunistisch ausgenutzt wird, verhindert ein Wissensmanagement nachhaltig. Insofern ist mit Wissensmanagement auch Vertrauensmanagement angesprochen.
- Dokumentation von Prozessen: Die Dokumentation von Prozessen in der Schule hat in der Schule kaum Tradition.
- Mangelnde Qualifikationen: Während man etwa von der Qualifikation zur Weitergabe fachlicher Inhalte ohne weiteres ausgehen dürfte, werden die Qualifikationen – etwa bei der Steuerung von Projekten des Wissensmanagements – ausbaufähig und –notwendig sein.
- Mangelnde Ressourcen: Wissensmanagement braucht –etwa zur Organisation der Gefäße oder zur Kompetenzentwicklung – Ressourcen.

---

<sup>54</sup> Siehe auch Hameyer/Strittmatter 2001; Kleingeist-Poensgen 2001; Fenkart/Krainz-Dürr 2001.

<sup>55</sup> Fenkart/Krainz-Dürr 2001, S. 11.

- **Projektorientierte Arbeiten:** Projektorientierte Arbeiten gewinnen in der Schule zunehmend an Bedeutung. Es gibt in nahezu jedem Kollegium Lehrkräfte, die eine Fülle von Erfahrungen bei der Durchführung von Projekten gesammelt haben. Schulinterne Projekte zu Wissensmanagement (z.B. Definition von Wissenszielen, Planung des Wissenserwerb und der Wissensentwicklung) sind jedoch selten.

Diese Aspekte sind gleichzeitig ein wichtiger Ansatzpunkt für die Förderung des Wissensmanagements in Schulen. Wenn es beispielsweise möglich und sinnvoll ist, den Mythos der Gleichartigkeit zu durchbrechen, dürfte damit eine wichtige Rahmenbedingung für das Wissensmanagement in Schulen geschaffen worden sein.

Informationstechnik etwa in der Form von Groupware, E-Learning- oder Knowledge-Tools<sup>56</sup> hat grundsätzlich einen Integrationseffekt, d.h. intensiviert die Beziehungen zwischen Partnern. Formen lockerer Zusammenarbeit wie z.B. marktähnliche Formen der Zusammenarbeit verdichten sich dadurch. Informationstechnik hat außerdem grundsätzlich den Effekt, Hierarchien ‚in Richtung Markt‘ (‚move-to-the-market‘) zu drängen.

### **Ganzheitliche Gestaltung von Schule in regionalen Netzwerken: Strategien, Strukturen, Kulturen & Prozesse**

Schulentwicklung konzentriert sich häufig einseitig auf die personale Entwicklung, die Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung.<sup>57</sup> Umfassender sind Schulen in mehreren Clustern zu gestalten.<sup>58</sup>

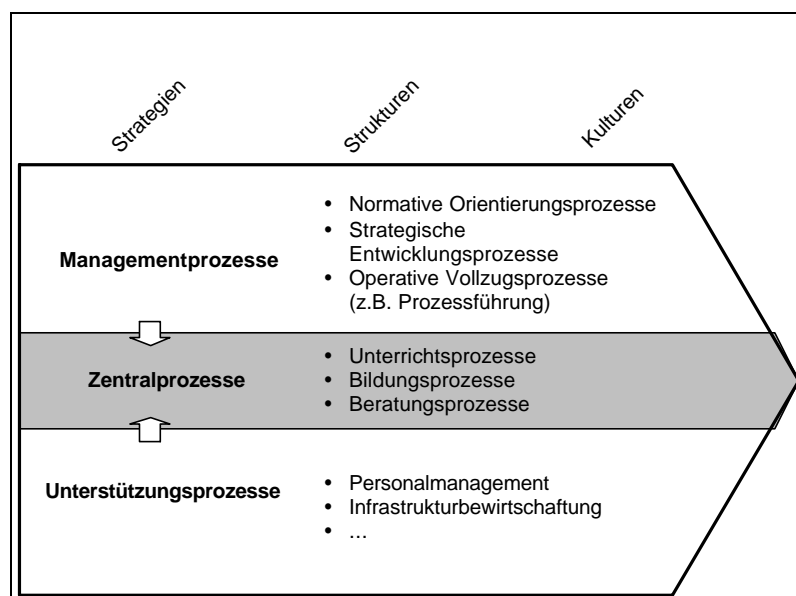


Abbildung 6: Prozesse in Bildungsinstitutionen

<sup>56</sup> Vgl. dazu insgesamt Hohenstein/Wilbers 2002.

<sup>57</sup> Vgl. dazu ausführlich Wilbers 2001b.

<sup>58</sup> Die Modellierung stellt eine Adaption des Modells von Rüegg-Stürm 2001 dar.

Ein erstes Cluster stellt die Gestaltung der Strategien, Strukturen und Kulturen in den Vordergrund.

- Strategien: Auf der generellen politischen Ebene sind klare Aussagen, d.h. nicht Aussagen auf dem Niveau von Slogans in Prospekten, sondern in den ‚Köpfen der Lehrkräfte‘, zu den berufsbildenden Schulen zu treffen: Was sind die relevanten Anspruchsgruppen, ihre Anliegen und Bedürfnisse, auf die Schule zu reagieren hat? Was ist das Leistungsangebot von Schule? Worauf konzentriert sich Schule – worauf konzentrieren sich andere Institutionen? Was sind die relevanten Kooperationsfelder, -partner und Formen der Zusammenarbeit? Flankierend dazu sind Konzepte zur Kleinarbeitung in der Region (z.B. Kontraktmanagement) und in der Schule zu verankern.
- Strukturen: Z.B. neue Rechtsformen, alternative Organisationsmodelle (z.B. Konzern-Organisation für Schulen, interne Netzwerke aus Support und Kernbereich)
- Kulturen: Angesprochen sind hier vergleichsweise schwierig zu beeinflussende Faktoren wie Werte und Normen, Sprachregelungen usw. (z.B. Brechen des Mythos der Gleichartigkeit von Lehrkräften, Arbeit an der gemeinsamen Sprache)

Im zweiten Cluster geht es um die Gestaltung der Prozesse und zwar die der

- Zentralprozesse: Unterrichtsentwicklung, institutionenübergreifendes Lehren und Lernen entsprechend von Geschäftsmodellen, Beratungsprozesse,...
- Managementprozesse: Normative Orientierungsprozesse (Reflexion und Klärung der normativen Grundlagen), strategische Entwicklungsprozesse (Strategieentwicklung, Prozessentwicklung), operative Vollzugsprozesse (z.B. Prozessführung, Reporting)
- Unterstützungsprozesse: Personalmanagement (Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung, -entwicklung), Infrastrukturbewirtschaftung, ...

### **Management von Berufsbildungsnetzwerken**

Berufsbildungsnetzwerke als flexible institutionelle Arrangements in der Berufsbildung verlangen ein professionelles Management. Dieser Grundgedanke wird zur Zeit im Modellversuch ANUBA<sup>59</sup> erforscht, entwickelt und erprobt. Die folgende Übersicht zeigt den aktuellen Modellierungsstand.

---

<sup>59</sup> Vgl. Grundlegend LSW/NLI 2001. Siehe auch <http://www.anuba-online.de>

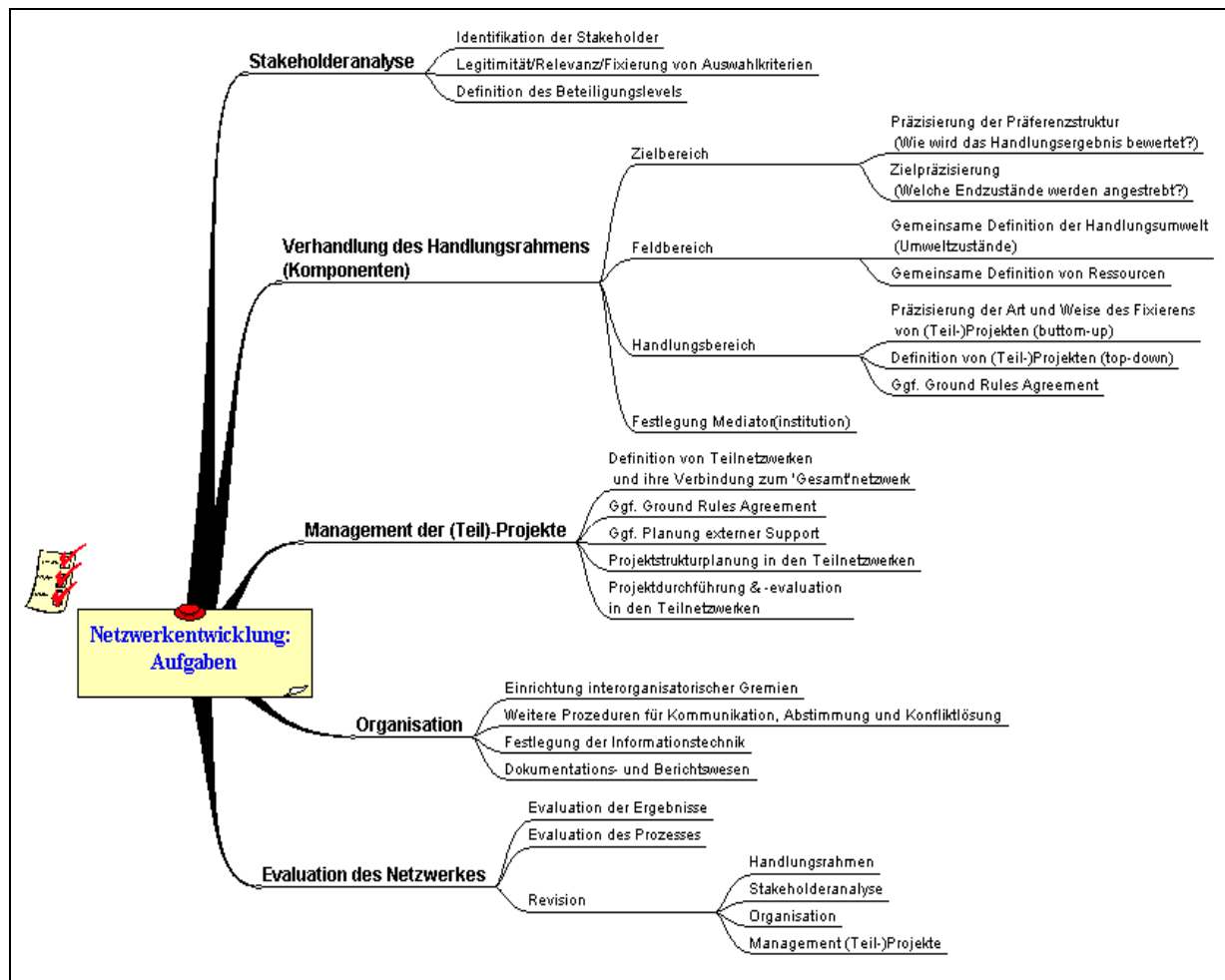


Abbildung 7: Management von Berufsbildungsnetzwerken

## Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse besteht in der Identifikation der Stakeholder, der Prüfung der Legitimität und der Relevanz der Stakeholder sowie der Definition des Beteiligungslevels.

- Der Stakeholder-Ansatz ist einerseits aus der Unternehmenstheorie bekannt und dort eine Alternative zum sogenannten Shareholder-Ansatz, der in den letzten Jahren durch die Thematisierung des Shareholder-Value-Konzepts eine gewisse Renaissance erfahren hat.
- Andererseits wird die Bedeutung der Stakeholder als Träger evaluativer Handlungen in der Evaluationsforschung, insbesondere in der responsiven Evaluation, betont.

Im Mittelpunkt dieser Ansätze stehen die Stakeholder als groups at risk, d.h. die Agenten (agents), die Begünstigten (beneficiaries) und die Opfer (victims) mit ihren jeweiligen Feldern (claims), Anliegen (concerns) und Konfliktthemen (issues).<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Guba/Lincoln 1989, S. 40.

Die Betroffenen und Beteiligten (Stakeholder) sollten in einem offenen Prozess identifiziert und eingebunden werden. Diese offene Auswahl von Stakeholdern ist einerseits zur Erhöhung der Problemlösekapazität, andererseits aus Legitimationsgründen notwendig, wobei allerdings die offene Auswahl der Stakeholder häufig unterlaufen wird. So versucht eine Gruppe nicht selten, Tabu-Partner für Netzwerke zu deklarieren. Bei der Konstitution der Netzwerkpartner gibt es außerdem eine Tendenz zu Partnern mit dem gleichen Referenz- bzw. Formalzielsystem: Es findet eine Selektion von Institutionen statt, deren Erfolg an den gleichen Maßstäben (z.B. "Förderung der Interessen einer Branche", "Förderung der Interessen einer Gruppe von Beschäftigten") bestimmt wird. Netzwerke sind jedoch genau dort wirkungsvoll, wo komplementäre Problemlösekapazitäten gepoolt werden.

Methodisch kann die Identifikation nach dem aus der Netzwerkanalyse bekannten Schneeballsystem erfolgen. Man beginnt die Befragung bei potentiellen Partnern, die meist ohnehin bekannt sind, befragt dann deren Partner usw. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass die Zahl der zu berücksichtigenden Personen handhabbar bleibt. Die Identifikation wird ergänzt durch eine Prüfung der Relevanz (Priorität) sowie der Legitimität einer möglichen Einflussnahme durch einen Stakeholder. Abschließend sind für die Stakeholder verschiedene Beteiligungsgrade (z.B. Zusammenarbeit, Abstimmung, Informationsrecht, Informationspflicht, Anhörungsrecht) zu fixieren.

## **Verhandlung des Netzwerk-Handlungsrahmens**

Netzwerke sind keine Ziele an sich, auch wenn dies durch die Allgegenwärtigkeit von Netzwerken immer wieder so scheinen mag. Auf der Grundlage eines handlungstheoretischen Verständnisses lassen sich verschiedene Komponenten des Handlungsrahmens von Netzwerken unterscheiden, über den eine hinreichend klare Vorstellung erreicht werden muss.

- **Zielbereich:** Grundlegend scheint dabei zunächst eine Defizitanalyse zu sein. Hier geht es einerseits um die Frage "Was wollen wir erreichen?". Dabei müssen Ziele ausgewählt werden, die drängen und von einer einzelnen Institution nicht eingelöst werden können. Andererseits sind nach der Frage "Wie bewerten wir das Erreichte?" frühzeitig institutionsübergreifende Kriterien zur Bewertung des Erreichten zu entwickeln. Ohne die Fixierung des Zielbereichs ist weder eine formative noch eine summative Evaluation möglich.
- **Feldbereich:** Zur Überwindung der Defizite wird man Ressourcen aktivieren müssen. "Jedoch sind die beteiligten Akteure nur bedingt dazu bereit, für die übergreifenden Zwecke des Netzwerks eigene Mittel zur Verfügung zu stellen. Insofern ist die Akquisition von Ressourcen ein weiterer entscheidender Schritt, um erfolgreich Vernetzung betreiben zu können."<sup>61</sup> Bezüglich der Ressourcen ist die Frage zu klären "Welche Mittel stehen zur Verfügung?". Die Ressourcen müssen für das Netzwerk disponierbar sein. Bezüglich der Umwelt ist eine gemeinsame Vorstellung "In welcher Umwelt handeln wir?" zu erreichen.

---

<sup>61</sup> Seyfried/Kohlmeyer/Furth-Riedesser 1999, S. 55.

- Handlungs-/Projektbereich ("Wie erreichen wir die Ziele?"): Die Zielerreichung im Netzwerk erfolgt projektorientiert, d.h. durch Einzelprojekte. Das Projektmanagement ist zu professionalisieren und organisatorisch zu verankern. Dabei besteht einerseits die Möglichkeit, Projekte "top down" beispielsweise in einer Steuergruppe zu definieren. Andererseits kann man sich im Netzwerk auch auf die Frage beschränken, wie Projekte "bottom up" definiert werden. Die Grenzen zum sog. Ground Rules Agreement<sup>62</sup> sind dabei fließend.
- Mediatorinstitution: Die Mediatorinstitution ist die des Brokers. Ein Broker wird in der Literatur auch als "spider in the web", "change agent", "Schlüsselakteur" und "managers of change", "change manager", "Manager" usw. bezeichnet. Broker werden hier als Katalysatoren für den Auf- bzw. Ausbau regionaler Bildungsnetzwerke verstanden.

## **Management der (Teil-)Projekte & Organisation des Netzwerkes**

Zum Management der (Teil-)Projekte sind (Teil-)Netzwerke zu definieren und ihre Verbindung zum Gesamtnetzwerk zu gewährleisten, ggf. erfolgt ein Ground Rules Agreement sowie die Planung von externem Support. Außerdem ist die Projektstrukturplanung (Planung von Arbeitspaketen und –einheiten, Verantwortlichkeiten etc.) vorzunehmen. Schließlich sind die Projekte durchzuführen und zu evaluieren.

Die Organisation beinhaltet die Einrichtung interorganisatorischer Gremien (z.B. Steuergruppen, Lenkungsgruppen, Arbeitskreise etc.), weitere Prozeduren für Kommunikation, Abstimmung und Konfliktlösung, die Festlegung der Informationstechnik (z.B. Verwendung von Groupware) sowie das Dokumentations- und Berichtswesen (z.B. Zielvereinbarungen, Statusnotizen).

## **Evaluation des Netzwerkes**

Die Evaluation des Netzwerkes richtet sich auf die Ergebnisse und den Prozess. Die abschließende Revision gibt Hinweise für die Fortentwicklung der Stakeholderanalyse, des Handlungsrahmens, der Organisation des Netzwerkes sowie des Managements der (Teil-)Projekte.

## **Ganzheitliche Gestaltung entlang klarer Innovationsschwerpunkte**

Zur weiteren Erforschung, Entwicklung und Erprobung sollten einzelne Maßnahmen mit klaren Innovationsschwerpunkten ansetzen. Dabei empfiehlt es sich, komplementäre Erprobungen bezüglich der einzelnen Infrastrukturen vorzunehmen. Bei den Maßnahmen sollten deutliche Veränderungssequenzen (z.B. Präzisierung der Schulautonomie vor der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen) verankert werden. Es wäre zu gewährleisten, dass die Maßnahmen an internationale Erfahrungen anknüpfen und die erworbenen Erfahrungen systematisch vernetzt werden.

<sup>62</sup> Ground Rules sind ein bewährtes Instrument aus der Theorie kollaborativer Prozesse (vgl. Gray 1989). Ground Rules sollen gemeinsame Erwartungen der Teilnehmer sichern. Sie thematisieren beispielsweise grundlegende Begriffe und Termini, Ziele und Partner eines Netzwerkes, Prinzipien für die Konsensfindung, Umgang mit Konflikten usw.



## Literatur

- Baethge u.a. 1999: Baethge, Martin u.a.: Berliner Memorandum zur Modernisierung der Beruflichen Bildung. Erarbeitet vom Beirat "Berufliche Bildung und Beschäftigungspolitik" der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen. Berlin 1999.
- Bildungskommission NRW 1995: Bildungskommission NRW: Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission "Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft" beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen. Neuwied/Kriftel/Berlin (Hermann Luchterhand) 1995.
- BLK 2001: BLK: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken. Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen. Bericht der BLK. Bonn (BLK) 2001.
- Castells 1996: Castells, Manuel: The rise of the network society. Series "The information age: economy, society and culture", Vol. I. Oxford (Blackwell Publishers) 1996.
- Dobischat/Kutscha 2000: Dobischat, Rolf/Kutscha, Günter: Berufliche Weiterbildung und Lernende Region - Gestaltungsoptionen für den Modernisierungsprozeß. Aus: Buchmann, Ulrike/Schmidt-Peters, Anne (Hrsg.): Berufsbildung aus ökologischer Perspektive. Bedingungen personaler Entwicklung in schulischen und beruflichen Kontexten. Festschrift für Adolf Kell. Hamburg (Kovac) 2000. S. 199-237.
- Döring/Jantz/Meßmer 1997: Döring, Ottmar/Jantz, Andreas/Meßmer, Ingrid: Möglichkeiten und Grenzen der Ressourcenoptimierung durch Kooperationen im Weiterbildungssystem. Aus: Böttcher, Wolfgang/Weishaupt, Horst/Weiß, Manfred (Hrsg.): Wege zu einer neuen Bildungsökonomie. Pädagogik und Ökonomie auf der Suche nach Ressourcen und Finanzierungskonzepten. Weinheim/München (Juventa) 1997. S. 377-391.
- Dubs 1998: Dubs, Rolf: Recht und New Public Management im Schulwesen. Aus: Ehrenzeller, Bernhard/Mastronardi, Philippe/Schaffhauser, René/Schweizer, Rainer J./Vallender, Klaus A. (Hrsg.): Der Verfassungsstaat vor neuen Herausforderungen. Festschrift für Yvo Hangartner. St. Gallen/Lachen SZ (Dike) 1998. S. 389-413.
- Dubs 2001b: Dubs, Rolf: New Public Management im Schulwesen. Eine kritische Erfahrungsanalyse. Aus: Thom, N./Zaugg, R.J. (Hrsg.): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. Bern (Haupt) 2001. S. 419-440.
- Dubs 2001c: Dubs, Rolf: Finanzautonomie, Globalhaushalt und Globalbudget an Schulen. St. Gallen (Institut für Wirtschaftspädagogik) 2001.
- Euler 1999: Euler, Dieter: Kooperation der Lernorte in der Berufsbildung. Expertise für die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bonn (BLK) 1999. (= Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung, 75)
- Gray 1989: Gray, Barbara: Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco (Jossey-Bass) 1989.
- Guba/Lincoln 1989: Guba, Egon G./Lincoln, Yvonna S.: Fourth Generation Evaluation. Newbury Park/London/New Delhi (Sage Publications) 1989.

- Haldemann 1998: Haldemann, Theo: New Public Management und wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV). Aus: Mitterlehner, Reinhold/Kyrer, Alfred (Hrsg.): New Public Management. Effizientes Verwaltungsmanagement zur Sicherung des Standortes Österreich. Wien (Österreichischer Wirtschaftsverlag) 2. Auflage, 1998. S. 9-20.
- Hambusch/Limpke/Wilbers 2001: Hambusch, Rudolf/Limpke, Peter/Wilbers, Karl: Lernorte kooperieren in Berufen der Informations- und Kommunikationstechnik und in Medienberufen. Aus: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung LSW - Soest/Niedersächsisches Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung im Schulwesen und Medienpädagogik (Hrsg.): Bildungsnetzwerke und Lernortkooperation. Das Projekt beginnt - Schulen stellen sich vor. Bönen (Verlag für Schule und Weiterbildung) 2001. S. 87-104.
- Heidegger/Rauner 1997: Heidegger, Gerald/Rauner, Felix: Reformbedarf in der beruflichen Bildung. Gutachten im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen. Aus: Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Reformbedarf in der beruflichen Bildung. Düsseldorf (Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen) 1997. S. 7-45.
- Hövels/Kutscha 2001: Hövels, Ben/Kutscha, Günter: Berufliche Qualifizierung und Lernende Region. Entwicklungen im deutsch-niederländischen Vergleich. Bielefeld (W. Bertelsmann) 2001.
- IK Bildung 1999: Initiativkreis Bildung der Bertelsmannstiftung unter Schirmherrschaft des Bundespräsidenten: Memorandum - Empfehlungen zur Erneuerung des Bildungswesens. Aus: Roman Herzog/Initiativkreis Bildung. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Zukunft gewinnen - Bildung erneuern. München (Goldmann) 1999. S. 25-81.
- Jansen 1999: Jansen, Dorothea: Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen (Leske + Budrich) 1999.
- Jansen 2000: Jansen, Dorothea: Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. Aus: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse. München/Wien (Oldenbourg) 2000. S. 35-65.
- Kevenhörster 1997: Kevenhörster, Paul: Politikwissenschaft. Band 1: Entscheidungen und Strukturen in der Politik. Opladen (Leske + Budrich) 1997.
- Knill 2000: Knill, Christoph: Policy-Netzwerke. Analytisches Konzept und Erscheinungsform moderner Politiksteuerung. Aus: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse. München/Wien (Oldenbourg) 2000. S. 111-133.
- Krogh/Ichijo/Nonaka 2000: Krogh, Georg von/Ichijo, Kazuo/Nonaka, Ikujiro: Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford u.a. (Oxford University Press) 2000.
- LSW/NLI 2001: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung LSW - Soest/Niedersächsisches Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung im Schulwesen und Medienpädagogik (Hrsg.): Bildungsnetzwerke und Lernortko-

- operation. Das Projekt beginnt - Schulen stellen sich vor. Bönen (Verlag für Schule und Weiterbildung) 2001.
- Mayntz 1992: Mayntz, Renate: Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. In: Journal für Sozialforschung, 32. Jg. (1992), H. 1, S. 19-32.
- Menzel 1998: Menzel, Ulrich: Globalisierung versus Fragmentierung. Frankfurt am Main (Suhrkamp) 1998.
- Naschold 2000a: Naschold, Frieder: Modernisierung des öffentlichen Sektors im internationalen Vergleich. Aus: Naschold, Frieder/Bogumil, Jörg (Hrsg.): Modernisierung des Staates. Opladen (Leske + Budrich) 2000. S. 27-77.
- OCenW 1996: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCenW): Gesetz über Erwachsenenbildung und Berufsbildenden Unterricht. Das Gesetz in Grundzügen. Den Haag (OCenW) 1996.
- Pappi 1998: Pappi, Franz Urban: Soziale Netzwerke. Aus: Schäfers, Bernhard/Zaph, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen (Leske + Budrich) 1998. S. 584-596.
- Rauner/Riedel 2000: Rauner, Felix/Riedel, Marion: Berufsbildung für den Strukturwandel im Handwerk. Expertise. Berlin (BBJ Verlag) 2000. (= Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen.)
- Ripperger 1998: Ripperger, Tanja: Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen (Mohr Siebeck) 1998.
- Rüegg-Stürm 2001: Rüegg-Stürm, Johannes: Das Unternehmensmodell. St. Gallen (IfB) 2001.
- Schweer 1997: Schweer, Martin (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde. Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag) 1997.
- Seufert/Moisseeva/Steinbeck 2002: Seufert, Sabine/Moisseeva, Marina/Steinbeck, Reinhold: Virtuelle Communities gestalten. Aus: Hohenstein, Andreas/Wilbers, Karl (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Köln (Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst) 2002. S. 4.10, S. 1-20.
- Seyfried/Kohlmeyer/Furth-Riedesser 1999: Seyfried, Erwin/Kohlmeyer, Klaus/Furth-Riedesser, Rafael: Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke. Luxemburg (Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften) 1999. (= CEDEFOP panorama)
- Steiner 2000: Steiner, Reto: New Public Management in den Schweizer Gemeinden. Studie im Forschungsprojekt "Gemeindereformen" des Schweizerischen Nationalfonds am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern. Bern 2000.
- Thom/Ritz 2000: Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden (Gabler) 2000.
- Twardy/Wilbers 2000: Twardy, Martin/Wilbers, Karl: Lebenslanges Lernen in der handwerklichen Aus- und Weiterbildung. Aus: Lempert, Wolfgang/Achtenhagen, Frank (Hrsg.): Lebenslanges Lernen im Beruf - seine Grundlegung im Kindes- und Jugendalter. Band 2: Gewerbliche Wirtschaft, Gewerkschaft und soziologische Forschung. Hrsg. von Wolfgang Lempert. Opladen (Leske + Budrich) 2000. S. 55-80.

- Wenger 1998: Wenger, Etienne: Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives. Cambridge (Cambridge University Press) 1998.
- Wilbers 1998: Wilbers, Karl: Electronic Commerce als berufs- und wirtschaftspädagogische Herausforderung. In: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik, 13. Jg. (1998), H. 25, S. 71-98.
- Wilbers 2000h: Wilbers, Karl: Berufsbildende Schulen in regionalen Bildungsnetzwerken. Papier an den Arbeitskreis "Berufliche Aus- und Weiterbildung" der Bundesländer-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK). Köln (Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Sozialpädagogik) November 2000.
- Wilbers 2001f: Wilbers, Karl: Gut für alles? ... Zur Multifunktionalität regionaler Bildungsnetzwerke und den damit verbundenen Forschungs- und Entwicklungsinhalten. Aus: Deitmer, Ludger/Eicker, Friedhelm (Hrsg.): Integrierte Innovationsprozesse, Regionalentwicklung und Berufliche Bildung. Beiträge zur 'lernenden Region' und Erfahrungen mit ihrer Ausgestaltung. Bremen (Donat) 2001. S. 177-201.
- Wilbers 2002: Wilbers, Karl: E-Learning didaktisch gestalten. Aus: Hohenstein, Andreas/Wilbers, Karl (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Köln (Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst) 2002.

## **Kontakt**

Dr. Karl Wilbers, Dozent für Educational Management & Wirtschaftspädagogik, Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen, Schweiz, E-Mail: [karl.wilbers@unisg.ch](mailto:karl.wilbers@unisg.ch), Webseiten: <http://www.karl-wilbers.de>, <http://www.iwp.unisg.ch>

## 6.3 Erfahrungen mit Weiterbildungsverbünden

(Hinweise aus der Praxis)

**Carla-Maria Cremer**

- Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein -

### Regionale Weiterbildungsverbünde in Schleswig-Holstein

(Stand: August 2001)

#### 1) Hintergrund

Die Initiierung eines flächendeckenden Netzes regionaler Weiterbildungsverbünde (WBV) geht zurück auf das "Konzept zur Verbesserung der Weiterbildungsinfrastruktur" (1998) der Landesregierung Schleswig-Holstein. Es basiert auf Erkenntnissen aus verschiedenen Modellprojekten und -versuchen der Neunziger Jahre auf Landesebene, dem Bildungsfreistellungs- und Qualifizierungsgesetz Schleswig-Holstein, dem "Faulstich-Gutachten" (1996) und den Thesen der Kommission Weiterbildung<sup>63</sup>. Danach sollten insbesondere die Weiterbildungsinformation und -beratung, Kooperation und Koordination sowie Qualitätsentwicklung flächendeckend verbessert werden. Dies aber nicht zentral gesteuert, "top-down", sondern unter Beteiligung der regionalen Akteure. Begründung: Wenn man Beschäftigungs- und Strukturpolitik mit Weiterbildung verknüpfen wolle, müsse man die regionalen Bedingungen kennen. Eine zentrale Planung des Landes z.B. für Angebotsentwicklung oder Bedarfsermittlung sei nicht sinnvoll. Die Kreativität, Flexibilität, Autonomie und Vielfalt in der Weiterbildung – als ihre Stärken – würden leiden. Die Weiterbildungsträger als Experten vor Ort seien gefragt.

Weiterbildungsverbünde sind freiwillige, kontinuierliche Arbeitskreise aller an der Weiterbildung relevanten regionalen Akteure: Weiterbildungsinstitutionen, Vertreter der Arbeitsverwaltung, Kammern und Gewerkschaften, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Hochschulen, berufliche Schulen.

#### 2) Finanzierung

Als finanzielles Anreizsystem zur Gründung sogenannter Weiterbildungsverbünde stellt das Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr außerhalb der 1,5 Millionen Mark jährlich unter Nutzung von Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds zur Verfügung. Die Gründung der Weiterbildungsverbünde ist eine Vorleistung der Regionen. Gefördert werden Verbünde, die sich auf ein Aufgabenspektrum verständigt haben, das die Bereiche Information und Beratung, Kooperation und Koordination und Qualitätsentwicklung umfasst.

---

<sup>63</sup> Die Kommission Weiterbildung berät gem. § 27 Bildungsfreistellungs- und Qualifizierungsgesetz (BFQG) die Landesregierung zu allen Fragen der Weiterbildung und repräsentiert alle weiterbildungsrelevanten Institutionen in Schleswig-Holstein.

Fördervoraussetzungen sind:

- Offenheit für alle an der regionalen Weiterbildung beteiligten Institutionen
- Einvernehmliche Benennung einer Institution aus Mitte des Verbunds, die als Moderator, Antragsteller und damit Träger des Verbundes fungiert
- Das jeweilige Arbeitsprogramm muss die Bereiche Kooperation/Koordination, Qualitätsentwicklung und Weiterbildungsinformation und -beratung umfassen; die konzeptionelle Gewichtung kann regional unterschiedlich sein.
- Der Verbund bzw. seine Mitgliedsorganisationen haben einen Eigenanteil an den Projektgesamtkosten in Höhe von mindestens 30 % nachzuweisen; förderfähig sind sowohl Personal als auch Sachkosten.
- Die Förderung erfolgt als Projektförderung und ist von Seiten der Landesregierung zunächst bis 2006 geplant. (Fördergrundsätze)

### 3) **Bewertung**

Die Effektivität der Verbünde wurde 1999 von Prof. Dr. Peter Faulstich, Universität Hamburg, wissenschaftlich evaluiert und hatte u.a. zum Ergebnis, dass regionale Kooperationsformen in Form der Weiterbildungsverbünde der geeignete Rahmen zur Strukturverbesserung in der Weiterbildung sind: Vermeintliche Konkurrenten setzen sich an einen Tisch und lernen, dass sie voneinander etwas haben; über "win-win"-Lösungen werden Vorbehalte abgebaut. Nur so - und über Freiwilligkeit - entwickeln sich nachhaltige Strukturen.

### 4) **Netz der Verbünde**

Mit Beginn des Jahres 1999 wurde durch Initiierung des zehnten Weiterbildungsverbundes im Raum Flensburg ein nahezu flächendeckendes Netz in Schleswig-Holstein erreicht:

- Weiterbildungsverbund Nordfriesland
- Weiterbildungsverbund Flensburg
- Weiterbildung in Lübeck
- Weiterbildungsverbund Steinburg
- Weiterbildungsverbund Kreis Segeberg
- Service-Büro Weiterbildung Rendsburg-Eckernförde
- Weiterbildungsverbund Neumünster/Mittelholstein
- Weiterbildungsverbund im Kreis Pinneberg
- Kieler Forum Weiterbildung
- Weiterbildungsverbund Dithmarschen

Die Einzugsgebiete der Verbünde sind nicht deckungsgleich mit den Grenzen der Kreise bzw. kreisfreien Städte, sondern orientieren sich an der Weiterbildungsmobilität der Bevölkerung. Die Verbünde sind im Hinblick auf Bestand, Mitglieder, Aufgabengestaltung, Konzepte und Aktivitäten sehr unterschiedlich entwickelt. Die Zahl der beteiligten Institutionen liegt zwischen 10 und 70. Einige Verbünde bieten überwiegend Weiterbildungsinformation und -beratung mittels hauptamtlichem Per-

sonals an, andere arbeiten mit offenen Konzepten in Workshop-Form. Alle Verbünde haben gemeinsame PR-Aktivitäten zur Selbstdarstellung des Verbundes und der Mitgliedsorganisationen entwickelt, um die Transparenz des regionalen Angebotes und das Weiterbildungsbewusstseins zu verbessern (Angebotsübersichten, Plakate, Hauswurfsendungen, Messen, Zeitungsannoncen und Fachbeiträge, Preisausschreiben, Beteiligung am Lernfest, take-a-card-Aktionen, Internetpräsentation).

## 5) **Perspektiven**

Im bundesweiten Vergleich hat Schleswig-Holstein mit dem flächendeckenden Netz von regionalen Weiterbildungsverbünden eine zukunftsweisende Infrastruktur geschaffen. Diese bildungsbereichsübergreifenden Netzwerkstrukturen sind Vorbild für bundesweite Initiativen wie das Bundesprogramm "Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken". Sie bieten dem Land Schleswig-Holstein neue Chancen für länderübergreifende Vertiefung der bewährten Weiterbildungsstrukturen und konsequente Fortsetzung der Weiterbildungspolitik:

- Erweiterung des Bildungsverbundnetzes im Lande
- Ausbau und Stärkung der grenzüberschreitenden und länderübergreifenden Kooperation, insbesondere im REK-Prozess Metropolregion Hamburg.

So werden in der ersten Förderwelle (2001) des Programms "Lernende Regionen" drei neue Weiterbildungsnetzwerke mit schleswig-holsteinischer Beteiligung gefördert: Lern-Verbund-Norderstedt/Segeberg, Lernende Metropolregion Hamburg, Lernnetzwerk Drei-Länder-Eck ("elfter Weiterbildungsverbund Schleswig-Holstein").

Geplant ist auch die Vernetzung der schleswig-holsteinischen Weiterbildungseinrichtungen durch ein "Info-Netz Weiterbildung": Jeder interessierte Bürger oder Betrieb soll sich künftig über eine zentrale Service-Homepage Überblick über die Weiterbildungsangebote im Lande verschaffen können.

Karte und Adressen der Weiterbildungsverbünde, **[www.weiterbildung-sh.de](http://www.weiterbildung-sh.de)**

## **6.4 Verstetigung des Lernortverbundes aus dem beendeten Modellversuch "GOLO" in Wilhelmshaven**

### ***Günther Pirschl***

- Wirtschaftsverband Wilhelmshaven -

#### **Ausgangslage in Wilhelmshaven – Friesland zu Beginn der 90er Jahre**

Mit dem MV GOLO wurde ein regionales Berufsbildungsnetzwerk aufgebaut, - begrenzt auf den Bereich industrieller, gewerblich - technischer Ausbildung - welches nach Abschluss des MV erfolgreich verstetigt werden konnte. Die Situation: Randregion, Wirtschaftsstruktur, Abbau von Arbeitsplätzen, Marine, Industrie / Gewerbe, Abbau von Ausbildungsplätzen.

Anstoß und Motivation für den Modellversuch GOLO, Idee von Prof. Dr. Felix Rauner,

Perspektivische Wirtschaftsförderung, Allgemeiner Wirtschaftsverband, Wilhelmshaven – Friesland e.V. Berufsbildende Schulen II Wilhelmshaven.

#### **Der Modellversuch GOLO**

"Gestaltungsorientierte Berufsausbildung im Lernortverbund von Klein und Mittelbetrieben und Berufsschule im Bereich gewerblich – technischer Berufsausbildung (Metall und Elektro)

in der Region Wilhelmshaven" (GOLO). Ein Kombiniertes Modellversuch:

- Wirtschafts-MV / BIBB
- Schulischer-MV / BLK

#### **Zielsetzung:**

- Zukunftsgerichtete Verbesserung (Schlüsselqualifikationen) durch Gestaltungsorientierung
- Arbeitsprozess- / Berufsbezogenheit
  - Vehikel: Lern- und Arbeitsaufgaben
- Aktivierung zusätzlicher / neuer Ausbildungsplätze durch Erleichterung der Ausbildung für Betriebe (materiell, personell)
  - Vehikel: Ausbildung im Verbund Betriebe und Berufsschule

Für einen erfolgreichen Aufbau mit nachfolgender Verstetigung eines Netzwerkes oder von Verbunden sind - gemäß der beispielhaften Erfahrungen mit GOLO - folgende Voraussetzungen/Rahmenbedingungen zu beachten:

1. Es muss eine klare Zielsetzung für den Verbund / das Netzwerk formuliert werden, die alle Beteiligten (Betriebe, Schule, Kammern, Verbände) überzeugt und Nutzen verspricht.



Beispiel GOLO:

- Verbesserung der Qualität der Ausbildung (gestaltungsorientiert)
  - Erleichterung der Ausbildung (funktionell, finanziell)
  - Aktivierung neuer Ausbildungsplätze – Standortvorteil Fachkräfte.
2. Die regionalen, strukturellen Besonderheiten (Betriebe, Schulen, Verbände, Personen, etc.) müssen berücksichtigt werden.
3. Es müssen Grundsätze und Regeln für die Funktion und Organisation des Netzwerkes / der Verbunde festgelegt werden, die von den Beteiligten akzeptiert werden und klar/einfach sind.
- Stärken – Schwächen Ausgleich
  - Ausgewogenes Geben – Nehmen
  - "offenes" System
  - Rolle der Berufsschule
    - "Betrieb" mit Technologieraum
    - "Ausgleichs- / Leitfunktion"
  - Konsortium / "Vertrag"
    - Leitbetrieb
    - Haftung (RVO § 638 ff)
  - Arbeitsgruppen (berufsbezogen)
  - Ablauf der Ausbildung
  - Lern- und Arbeitsaufgaben

Beispiel GOLO:

- Stärken – Schwächen Ausgleich bei ausgewogenem Geben – Nehmen.
  - Konsortium und "Vertrag".
4. Der Aufbau des Netzwerkes / der Verbunde bedarf erheblicher Kraftanstrengung / Arbeit und finanziellen Aufwandes (Anstoß-Finanzierung).
- Überzeugungsarbeit / Kraftanstrengung ("Klinkenputzen")
  - Vertrauensbildung
  - Stärken – Schwächen Analyse
  - Anstoß – Finanzierung
  - Öffentlichkeitsarbeit
  - Vorgabe Thema / Inhalt
  - Wissenschaftliche Begleitung
  - Bildung der Netzwerkstrukturen
  - Arbeitsgruppen
  - Ausbildungskoordinatoren
  - Gemeinsame Fortbildung Ausbilder und Lehrer
  - Anstoß – Finanzierung

Beispiel GOLO:

- Anstoß und Finanzierung durch den MV
- Aufbau des Netzwerkes durch den MV.

5. Es bedarf einer von den Beteiligten (Betriebe, Schulen, Kammern, etc.) akzeptierten moderierenden Instanz, die eine gewisse Leitfunktion ausübt, die "Fäden in der Hand" behält, auftretende Probleme einer Lösung zuführen kann.

- Analyse der Stärken und Schwächen – Betriebe und Berufsschule
- Stärken nutzen zur Kompensation von Schwächen
- Ausgewogenes Geben und Nehmen
- Organisation der Zusammenarbeit
- Vertrauensbildung
- gemeinsame Fortbildung Ausbilder und Lehrer
- Der didaktisch – methodische Ansatz, Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz
- Vehikel / Lernmethode: Lern- und Arbeitsaufgaben
- Kooperative Ausgestaltung Betriebe und Berufsschule

Beispiel GOLO:

Wahrnehmen dieser akzeptierten moderierenden Instanz durch die Berufsbildenden Schulen II Wilhelmshaven (in Person des Schulleiters) und dem Allgemeinen Wirtschaft Wilhelmshaven – Friesland e.V. (in Person des zuständigen Referenten für Bildung / Qualifizierung).

## **Ergebnisse**

- Stabiles Netzwerk – Betriebe, Berufsschule, Kammern, Verbände, etc.
- Verbesserung (Quantensprung) des Verhältnisses Berufsschule/Betriebe und Betriebe/ Betriebe
- Qualitätssteigerung
- Aktivierung neuer / zusätzlicher Ausbildungsplätze
- Neue Ausbildungsberufe in der Region (Berufsschule) – durch Verbunde

## 6.5 Das ÜAZ und die BBS Wittlich als Partner im regionalen Kompetenzzentrum

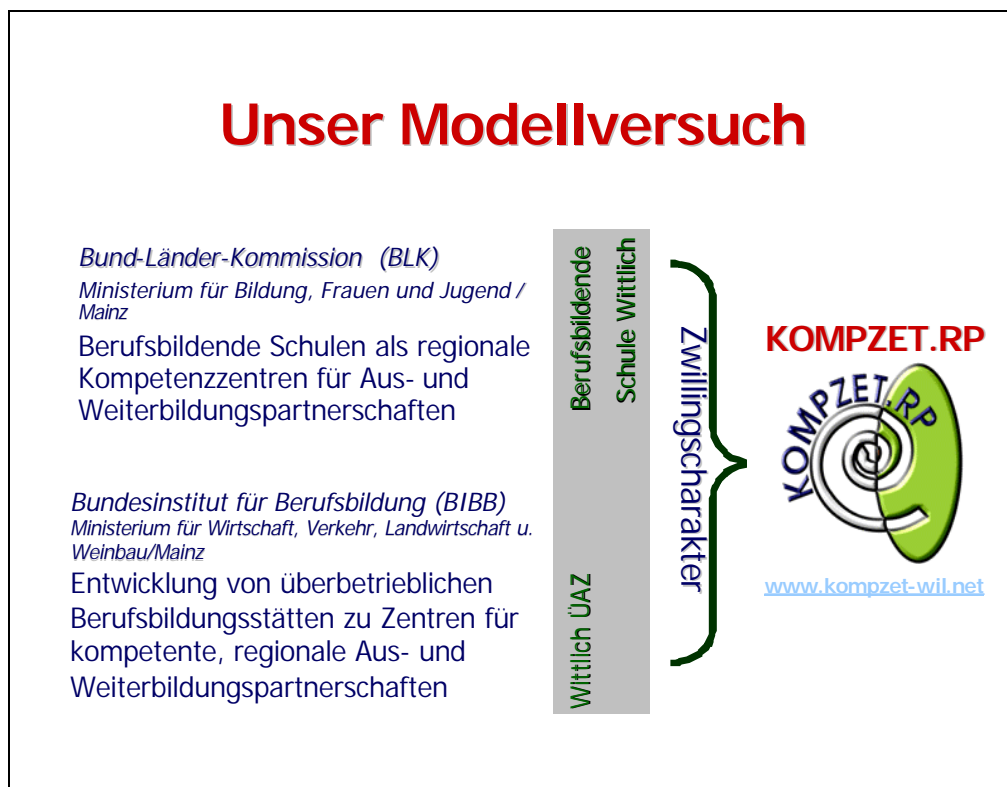
### **Elisabeth Wurzer**

- Projektkoordinatorin, Überbetriebliches Ausbildungszentrum – Wittlich -

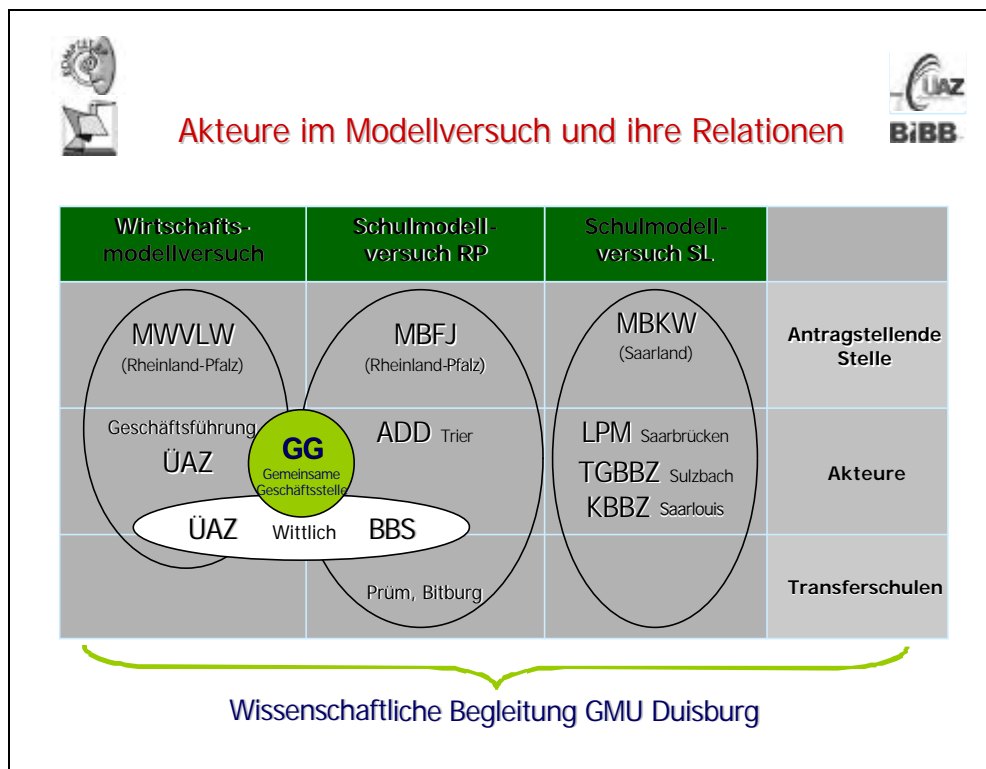
### **Martin Müller**

- Geschäftsführer des Modellversuchs, Berufsbildende Schule Wittlich -

Der Zwillingscharakter und die durchführenden Stellen:



## Die Dimension des Verbundmodellversuchs



## Kernaufgaben von KOMPZET.RP

**KOMPZET.RP**

**Woran arbeiten wir:**

- Regionale Steuerung und kooperative Ausgestaltung der beruflichen Bildung durch Zusammenarbeit mit Akteuren der Aus- und Weiterbildung
- Optimierung und Abstimmung von regionaler Aus- und Weiterbildung (z.B. Klärung des Bildungsbedarfs)
- Entwicklung eines Service- und Dienstleistungsprofils für ein Kompetenzzentrum



## 1. Kernthese:

**Ein regionales Kompetenzzentrum können wir nur gemeinsam werden.**



Im Verlauf unserer Arbeit im Modellversuch mussten wir immer wieder feststellen, dass der Begriff *Kompetenzzentrum* unterschiedlich interpretiert wird. Da es keine einheitliche Definition gibt, sind Interpretationen zwangsläufig. Der Begriff weckt bei vielen potentiellen Kooperationspartnern Misstrauen und Abwehrinstinkte. Wer sich Kompetenzzentrum nennt, erhebt den Anspruch besser zu sein als andere, mehr zu wissen, mehr zu können, mehr zu leisten und das kann nicht unwidersprochen hingenommen werden. Deshalb sind wir mittlerweile nicht mehr glücklich mit diesem einerseits so prägnanten aber andererseits auch provokativen Titel.

Kompetenz muss man sich in kontinuierlich erarbeiten, es reicht nicht, diesen Begriff in einen Programmtitel aufzunehmen. Ein Kompetenzzentrum im Sinne des Modellversuchs ist kein allumfassendes Zentrum für Bildung und Ausbildung im Allgemeinen, das sich als Kontroll- und Koordinierungszentrum für andere Bildungsanbieter versteht. Ein Kompetenzzentrum, wie wir es verstehen kann Beratungsarbeit leisten für Betriebe z.B. bei der Umsetzung neuer und der Anpassung bestehender Ausbildungsberufe. (Beispiel: Auf dem Gebiet der Mechatronikerausbildung haben Schule und ÜAZ gemeinsam mit den ausbildenden Betrieben einen vergleichsweise hohen Grad an "Kompetenz" erlangt. ) Es kann eine bessere Verzahnung und Koordination von Aus- und Weiterbildung vorantreiben und innovativ wirken bei der Gestaltung neuer Ausbildungsformen.



### Von der Angebots- zur Nachfrageorientierung

**Bisher zentrale Frage:**



Was können wir anbieten, um die gewünschte Schülerzahl zu erreichen?

**Paradigmenwechsel:**

1. Was braucht die Region?
2. Wie kann der aktuelle Bedarf ermittelt werden?
3. Was sollte angeboten werden um die Region mit zu entwickeln?
4. Welche Partner brauchen wir dazu?
5. Wie können wir gemeinsam die Maßnahmen gestalten und durchführen?


In der Vergangenheit wurde das Angebot im schulischen Sektor oft an den vorhandenen Möglichkeiten und verwaltungstechnischen Vorgaben ausgerichtet. Dabei nahm man in Kauf, dass Schule als wenig marktorientiert und damit oft als notwendiges Übel im Rahmen der Berufsausbildung wahrgenommen wurde. Wenn wir uns Kompetenz in Sachen Berufsausbildung erarbeiten wollen, dann muss die berufliche Schule kundenorientiert werden. Das bedeutet Flexibilität bei den schulischen Angeboten: berufs(-ausbildungs-)begleitender Unterricht, Weiterbildungsangebote in Zusammenarbeit mit dem ÜAZ in Wittlich, Bedarfsanalysen für Bildungsangebote und die Zusammenarbeit mit anderen Bildungsanbietern. Dabei ist klar, dass man sich auf bestimmte Bildungsangebote konzentrieren muss.

## Die Struktur der Wirtschaft in der Region Bernkastel-Wittlich



### Wirtschaftsstruktur der Region Bernkastel-Wittlich

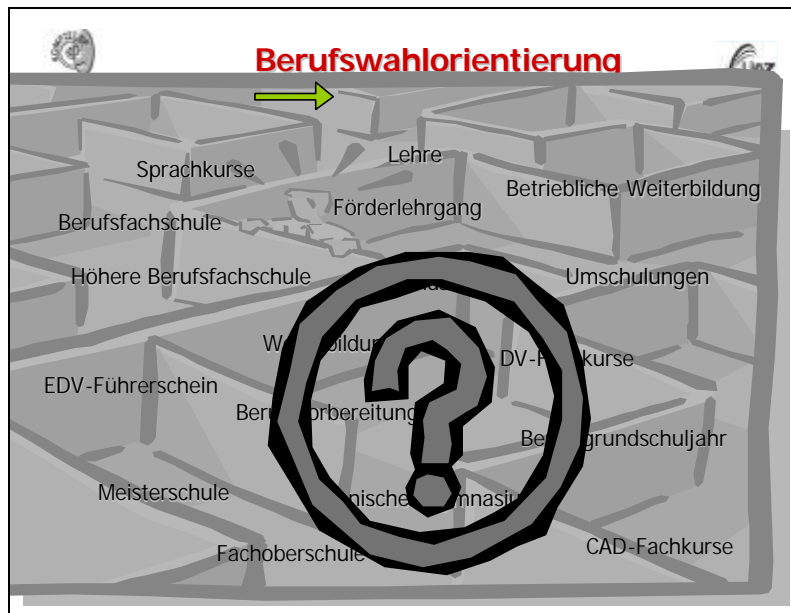
- Hauptsächlich Kleinbetriebe, wenig mittelständische Betriebe, 5 Betriebe bis etwa 500 Mitarbeiter
- Schwerpunkt gewerblich-technisch/ Nahrungsmittelindustrie
- Etwa gleich viele Auszubildende im Handwerk wie in Industrie und Handel



Konsequenz aus der neuen Ausrichtung ist, dass wir entsprechend der Betriebsstruktur und des Ausbildungsangebotes der Region den Schwerpunkt auf gewerblich-technische Berufe legen werden. Aus einem Projekt im Rahmen des Modellversuchs, das eine deutliche Erhöhung der Zahl der Ausbildungsplätze in den neuen IT-Berufen zum Ziel hatte, konnten wir lernen, dass auch noch so gut gemeinte Förderansätze scheitern, wenn sie die Struktur der gewerblichen Wirtschaft in der Region nicht ausreichend berücksichtigen. Die Region ist geprägt von mittelständischen und handwerklichen Betrieben. Unser Angebot muss sich an den Bedürfnissen genau dieser Nachfrager ausrichten. Wenn wir wirklich nachgefragte Leistungen in guter Qualität liefern, werden wir auch Kompetenz für unseren Bereich beanspruchen können.

## Das regionale Netzwerk muss alle Ebenen erfassen.

## Die Notwendigkeit einer breit angelegten Vernetzung von Bildung und Ausbildung:

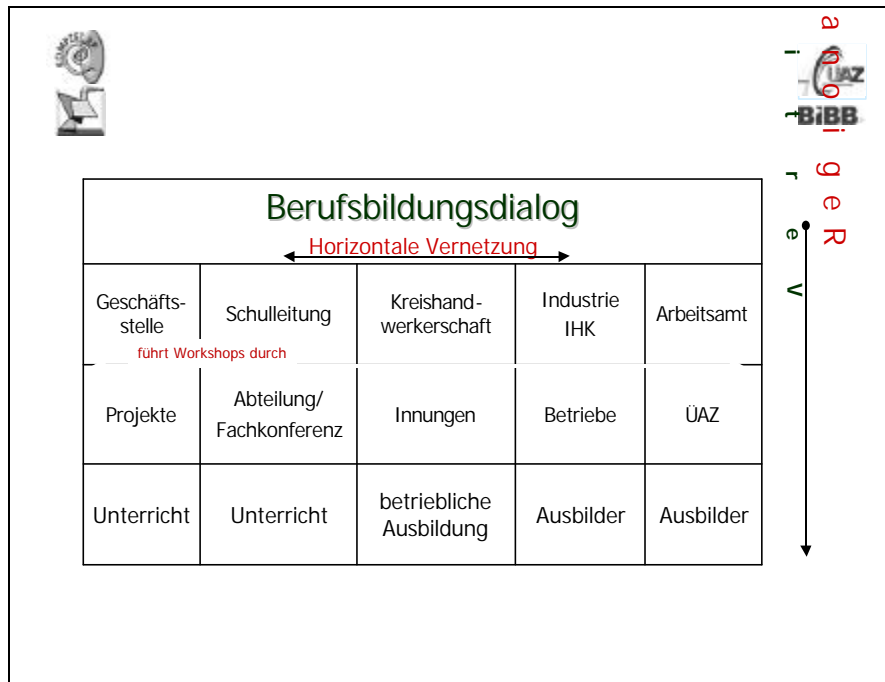


Bereits seit Jahren wird betont, dass lebenslanges berufliches Lernen für den Standort Deutschland ein Wirtschaftsfaktor ist. Dabei erschweren unklare Strukturen und ein schier unüberschaubarer Markt an Bildungsangeboten den Arbeitnehmern und angehenden Auszubildenden eine folgerichtige Planung und Durchführung ihrer Aus- und Weiterbildung.



Auch in unserer Region ist ein Überblick über das Bildungsangebot nur schwer zu erreichen. Wir müssen feststellen, dass zwar vieles angeboten wird, aber eine vernünftige Bildungsplanung für den einzelnen Arbeitnehmer bzw. die Betriebe kaum möglich ist und teilweise auch noch gar nicht als wesentlicher Faktor für die eigene Entwicklung oder die Personalentwicklung des Betriebes erkannt wird. Sinnvoll wäre es, Transparenz auf dem Bildungssektor anzustreben, kompetente Beratungsangebote zu etablieren und einen permanenten Austausch der Bildungsträger anzuregen.



## Berufsdialog und regionale Steuerung:





## Ohne gegenseitiges Vertrauen geht nichts:

 <b>Vertrauen</b> ... und wie wir es versuchen aufzubauen 	
<b>Notwendig ist:</b>	<b>Konkret heißt das:</b>
Zuhören	Workshops mit Lehrern, Ausbildern
Vertrauensbildende Maßnahmen	Aufbau einer Informationsschiene
Gemeinsame Aktionen	Gestaltung des Tages der beruflichen Information (Ausbau zur Bildungsmesse)
Abstimmung	Unterricht - Ausbildung- ÜBA inhaltlich – methodisch - zeitlich
Koordination	gemeinsame (Unterrichts-) Projekte
<b>Impulse und Koordination durch GG</b>	








Diese Problematik lässt sich durch ein Bildungsnetzwerk in der Region auflösen. Dennoch stellt es sich als ausgesprochen schwierig heraus, die Akteure in der Aus- und Weiterbildung für ein Bildungsnetzwerk zu begeistern. In erster Linie scheitern die Versuche, ein Netzwerk zu errichten an den Befürchtungen der einzelnen Teilnehmer, dass sie damit für ihre Konkurrenten durchschaubar werden, dass ihnen an-

gestammte "Pfründe" genommen werden oder dass sich womöglich neue Konkurrenten auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung einnisten könnten.

Betriebe und andere Akteure in der Aus- und Weiterbildung müssen erst wahrnehmen, dass sich die Berufsschulen jetzt den Forderungen stellen, die seit Jahren erhoben werden, aber nun, da es an die Umsetzung geht, das System der beruflichen Aus- und Weiterbildung nachhaltig verändern können. Diese durchaus ernstzunehmenden Ängste führen dazu, dass "gemauert" wird. Offenheit und Vertrauen, die für funktionierende Netzwerke unerlässlich sind, müssen erst mühsam aufgebaut werden. Diese Erfahrungen nach der ersten Euphorie sind zunächst einmal frustrierend. Wir schließen daraus, dass die große Idee "Bildungsnetzwerk" sich zumindest in unserer Region nur langsam und in vielen kleinen Teilschritten vollziehen kann. Bilaterale Gespräche, Kooperationen mit Bildungsträgern in einzelnen Projekten und von Fall zu Fall müssen die Grundlage bilden



### Gemeinsame Projekte BBS-ÜAZ

-  Kooperation in der Berufsorientierung/ Berufswahlvorbereitung
-  Kooperative Weiterbildung für die Umsetzung des Ausbildungsberufs Mechatroniker für Lehrkräfte und AusbilderInnen
-  Organisatorische Verknüpfung von BBS und ÜAZ im Rahmen der üLu im KFZ-Bereich
-  Professionalisierung des Personals im Bereich Informatik
-  Grundqualifizierung in den IT-Berufen
-  Kooperative Weiterentwicklung der Ausbildungsberufe Industrie-, Zerspanungs-, Verfahrensmechaniker für Lehrkräfte und AusbilderInnen
-  Konzept zur Umsetzung von Förderunterricht und Zusatzqualifikationen im Bereich Holztechnik. Kooperative Erarbeitung von offenen Aus- und Weiterbildungskonzepten

### 3. Kernthese:

#### **Kompetenzzentren werden eine andere Form von Berufsschule sein**

Der Modellversuch bietet für zwei Institutionen, die schon 30 Jahre nebeneinander existieren, die Gelegenheit, Kooperation und die Bildung eines "Netzwerkes im Kleinen" auszuprobieren. Das ÜAZ als kommunaler Zweckverband ist dabei wie ein gewinnorientiertes Unternehmen im Bereich der Aus- und Weiterbildung tätig, die Berufsschule hat ihren Schwerpunkt im gewerblich-technischen Bereich und orientiert sich an ihrem Bildungsauftrag.

Erste Versuche, sich Personalressourcen zu teilen, führten zu der Erkenntnis, dass sich weniger im fachlichen, sondern eher im verwaltungstechnischen Bereich erhebliche Probleme auftun. Ein Lehrer, der für das ÜAZ Schulungen durchführt, hat im ÜAZ 38,5 Stunden Arbeitszeit und 30 Tage Urlaub, als beamteter Lehrer hat er 25 Schulstunden pro Woche und 12 Wochen Ferien. Das stellt ÜAZ und ADD vor verwaltungstechnische Herausforderungen. Unterschiede gibt es auch in der Durchführung von Bildungsmaßnahmen, wie z. B. beim Berufsvorbereitungsjahr, das bei Schule und ÜAZ mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchgeführt wird.

Je näher wir uns kommen, desto augenfälliger werden die Differenzen:



Unschwer ist daraus zu erkennen, dass eine berufliche Schule in einer für sie problematischen Zwickmühle steckt. Verwaltungstechnisch und organisatorisch ist die Berufsschule in das Schulsystem integriert. Damit tut sie sich aber schwer, wenn es um die flexible Erfüllung ihres Auftrages geht: als überbetriebliches Ausbildungszentrum theoretisches Grundwissen und Arbeitstugenden zu vermitteln in Abstimmung mit den Bedürfnissen der ausbildenden Betriebe.

Wir können im Laufe der Modellversuchs untersuchen, inwieweit eine deutlich engere Zusammenarbeit auf fachlicher Ebene und ein Angleichen im verwaltungstechnischen Bereich zwischen ÜAZ und BBS einen Schritt hin auf die Konzeption eines regionalen Kompetenzzentrums bedeutet. Unsere Aufgabe im Rahmen des Modellversuchs wird es auch sein, diesen Spagat zwischen Anforderungen und Möglichkeiten zu analysieren und gemeinsame Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Über den Modellversuch hinaus ist hier aber sicher die Politik gefordert, Rahmenbedingungen für Bildung und Ausbildung zu optimieren.

Berufliche Schulen müssen adäquater in das System der beruflichen Bildung integriert werden



## Zusammenfassung unseres Ansatzes

Was tun wir wo



	Ziele	Strategien	Strukturen	Kulturen
Management-Prozesse	BBS als autonome Körperschaft öffentlichen Rechts	Exemplarische Projekte	BBS Wittlich - eine lernende Organisation	Demokratisierung Verantwortung des Einzelnen stärken
Geschäftsprozesse	<i>Klippert Schule:</i> Eigenverantwortliches Arbeiten der Schüler (EVA) <i>KOMPZET.WIL:</i> Regionales Kompetenzzentrum	<i>Klippert Programm:</i> Implementierung von <ul style="list-style-type: none"> <li>Methoden</li> <li>Kommunikations</li> <li>Teamfähigkeiten</li> <li>EVA-Training</li> </ul> <i>KOMPZET.WIL:</i> Verstetigung + Institutionalisierung von LOK	Initialisieren von: <ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerungsteam</li> <li>Gruppe Schulentwicklung</li> <li>Klassenteams</li> <li>Fachteambildung</li> <li>LOK auf allen Ebenen</li> </ul>	Führt zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>Flacheren Hierarchien</li> <li>demokratischen Abstimmungsprozesse</li> <li>Wissens- und Methodenmanagement</li> </ul>
Unterstützungsprozesse	Günstige Rahmenbedingungen für die Prozesse schaffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADD stellt Ressourcen zur Verfügung</li> <li>Schulleitung im Steuerungsteam integriert und</li> <li>garantiert Demokratisierungspr.</li> </ul>	Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> <li>BBS als lernende Org.</li> <li>Lehrertrainings</li> <li>Schüler Übungswochen</li> <li>Hospitationen</li> </ul>	Schulleitung und Kollegium erarbeiten gemeinsam den Rahmen ihrer Arbeit



## Bisherige Erfahrungen



### Schwierigkeiten:

#### Technische Probleme:

- Installation der internen Vernetzung, unklare Verantwortlichkeit bei der Wartung und Systemadministration

#### Probleme bei der Umsetzung von Vorgaben:

- Probleme bei der Konstitution des Beirates
- Unterschiedliche Startzeiten von Schul- und Wirtschaftsmodellversuch

#### Erfahrungen im Verlauf der Projektarbeit:

- unterschiedlich starkes Engagement der Beteiligten
- komplexe, stark vorstrukturierte Anforderungen an die Dokumentation
- Asynchrone Arbeitszeiten und hohe Auslastung des Personals in Schule und UAZ
- Öffentliches Interesse noch gering, trotz regionaler Bedeutung des MV
- Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen ist sehr langwierig (z.B. Außenbild BBS, Berufswahlverhalten, Einstellung von Betrieben zu Ausbildung und Schule)
- knappe Ressourcen für den Einstieg in die (Ausbau der) Weiterbildung
- Organisationale und finanzielle Richtlinien für die BBS stellen sich als für die Zukunft hinderlich heraus (z.B. PAUSE). (mögliches Ergebnis des MV)



## Bisherige Erfahrungen



### Positives:

#### Technik:

- Gemeinsame Softwareauswahl und Schulung kann Grundlage für einheitliche Kommunikationsbasis werden.

#### Umsetzung des Beirats:

- Zweiter Versuch mit Erfolg
- Angebot zur Kooperation an das HWK Pilotprojekt „Lernende Region“ – Gemeinsamer Aufbau und Nutzung eines Netzwerkes

#### Erfahrungen im Verlauf der Projektarbeit:

- hohe Akzeptanz der Arbeit im MV im Kollegium, Motivation für Projektverantwortliche
- langsam steigt die Einsicht in die Sinnhaftigkeit des Dokudesigns
- durch Einblick in die Arbeitswelt des Zwillingsspartners steigt die gegenseitige Akzeptanz
- BBS wird von den Kooperationspartnern als Institution in Bewegung wahrgenommen
- Neue Modelle für die Initiierung und Implementierung von Weiterbildung an BBS werden angedacht

## 6.6.1 Kooperationspotenziale von privaten Weiterbildungseinrichtungen in Berufsbildungsnetzwerken

**Anette Morhard**

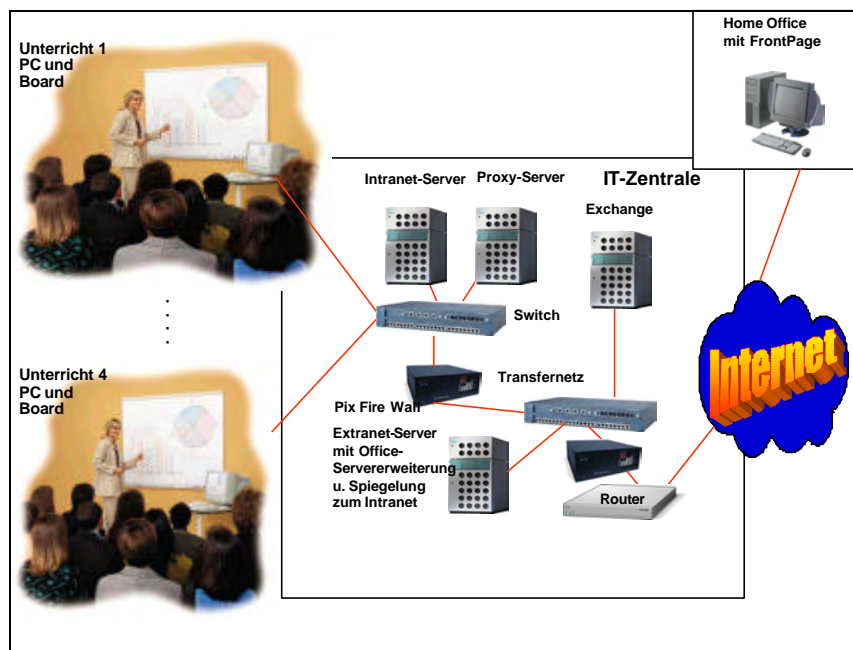
- Geschäftsführerin Bildungswerk der Thüringischen Wirtschaft -

### 1. Beispiel einer zentraler Lehr- und Lernplattform: Von der herkömmlichen berufsbildenden Schule zum mediengestützten Kompetenzzentrum der Region

#### Worum geht es bei diesem Ansatz?

Ziel des Konzeptes ist der Aufbau einer EDV-Infrastruktur die den heutigen und zukünftigen Anforderungen der mediengestützten Ausbildung flexibel Rechnung trägt. Hierbei ist die Verfügbarkeit von Informationen und Ausbildungsinhalten unabhängig von Ort, Zeit sowie der eingesetzten Hardware besonders wichtig. Bei der Unterrichtsgestaltung werden zukünftig multimediale Anwendungen eine entscheidende Rolle spielen.

Mittels einer multimedialen Lernplattform soll Lehrerinnen und Lehrern und den Schülerinnen und Schülern ein zusätzliches orts- und zeitungebundenes Lehr- und Lernmittel zur Verfügung gestellt werden.



Das Hauptmerkmal liegt auf der Verfügbarkeit von Wissen zu jeder Zeit an jedem Ort. Es ist geplant, Lehrinhalte im Unterrichtsraum über Multimediatafeln zu präsentieren und zu bearbeiten. Lehrerinnen und Lehrer können unabhängig vom jeweiligen Unterrichtsraum jederzeit auf Ihre Unterrichtsvorbereitungen und Vorträge, Präsentationen, Videos etc. zurückgreifen.

Den Schülerinnen und Schülern wird über ein modernes Extranet die Möglichkeit gegeben, Ihre Lerninhalte orts- und zeitunabhängig nachzulesen. Projektarbeit in Teams kann multimedial durchgeführt werden. Auch die Schülerinnen und Schüler können Unterrichtsvorbereitungen auf dem Extranet ablegen und im Unterricht wieder darauf zugreifen, ebenso wie Sie im Ausbildungsbetrieb diese Wissensinfrastruktur zur Verfügung haben und weiter bearbeitet werden kann. Die Gesamtablage wird durch automatisiertes Content Management professionalisiert.

### **Welche Partner arbeiten an diesem Projekt?**

Die Initiative ging vom Schulleiter des Berufsschulzentrums Bad Salzungen aus. Er sprach verschiedene externe Partner und Firmen an, ob Sie ihn bei der Schulorganisationsberatung unterstützen können. Das Interesse und Echo war sehr groß, so dass sich folgende Runde zusammen fand:

Thüringer Kultusministerium, Thüringer Institut für **Lehrerfortbildung**, Lehrplanentwicklung und Medien (ThiLLM), das Staatliche Schulamt Eisenach, das Landratsamt Wartburgkreis als Schulträger sowie verschiedene Firmen, die praxisnahe Anwendungsmöglichkeiten und Know-how zu diesem Thema haben.

Diese Expertenrunde wurde von Seiten der Landesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT Thüringen moderiert. Die Hochschulen werden jetzt im zweiten Schritt mit hinzugezogen.

#### **Partner in diesem Netzwerk**

- Initiative des Schulleiters
- Thüringer Kultusministerium
- ThiLLM
- Staatliches Schulamt Eisenach
- Landratsamt Wartburgkreis
- Verschiedene Firmen
- Moderation: Landesarbeitsgemeinschaft  
SCHULE WIRTSCHAFT Thüringen



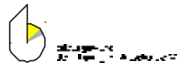
## **2. Berufsbildungsnetzwerke müssen regional verwurzelt sein und Ressourcen sowie Kompetenzen teilen**

Die Moderation von Berufsbildungsnetzwerken ist sehr Zeitaufwendig und benötigt externe Moderation. Hierfür müssen Mittel in den nächsten Jahren vorhanden sein.

Bildungsträger können dort die Erfahrungen einbringen, die sie bereits jetzt schon mit Aus- und Weiterbildungsverbünden und in den verschiedenen geförderten Lernenden Regionen und Lernenden Netzen machen. Allerdings müssen Berufliche Schulen diese Netzwerke wollen.

#### **Moderation von Berufsbildungsnetzwerke**

- Externe Moderation
- Zeitaufwendig
- Finanzmittel müssen vorhanden sein;
- Bildungsträger können hier ihre Erfahrungen einbringen;
- Berufliche Schulen müssen diese Moderation auch wollen;



### **3. Berufliche Schulen müssen sich ebenfalls permanent weiterentwickeln um die Weiterbildungsbedarfe der Nachfrager (Schülerinnen und Schüler, Betriebe, Individuen etc.) bedarfsgerecht und praxisorientiert decken zu können**

In der beruflichen Weiterbildung wirken sich die Anforderungen der Informationsgesellschaft massiv aus. Dies bedeutet, dass multimediale Bildungsprogramme zum Einsatz kommen, die Lernen orts- und zeitunabhängig möglich machen. Dies hat ein anderes Lernmanagement auch in Beruflichen Schulen zur Folge. Der Auszubildende kann die inhaltliche und zeitliche Abstimmung zwischen den Lernorten Betrieb und Berufsschule besser abstimmen und arbeits- und aufgabenorientiert, nämlich "online" lernen. Der Lernbegleiter übernimmt die Rolle des Tutors und sichert während der Präsenzphasen die Erfolgskontrolle.

In diesem Ansatz wird der Unterricht nicht nach Rahmenlehrplan am definierten Lernort absolviert und die Berufsschule zum Kompetenzzentrum und Problemlöser. Dafür benötigt die Berufliche Schule allerdings eine optimale technische Infrastruktur und professionelle Lehrer, die die Herausforderungen auch annehmen wollen. Dieser Paradigmenwechsel ist keine Zukunftsmusik mehr, wie Sie an dem Eingangsbeispiel sehen.



### **Berufliche Schulen müssen sich permanent weiterentwickeln**

- Multimediale Bildungsprogramme machen Lernen orts- und zeitunabhängig;
- Lernorte Betrieb und Berufsschule rücken zusammen;
- Online-Lernen kann eher arbeits- und aufgabenorientiert geschehen;
- Der Lernbegleiter wird zum Tutor;



#### **4. Bereits existierende Netzwerke nutzen**

Die Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE-WIRTSCHAFT und ihre Landesarbeitsgemeinschaften und Studienkreise sowie die regionalen Arbeitskreise SCHULE WIRTSCHAFT bieten ein Forum zum gegenseitigen Kennenlernen, zum Austausch von Informationen und Erfahrungen und Möglichkeiten, den Dialog zwischen Wirtschaft und Schule zu fördern. In rund 450 regionalen Arbeitskreisen SCHULE WIRTSCHAFT arbeiten rund 20.000 Lehrerinnen und Lehrer zusammen.

Eine Fassade der Schule-Wirtschafts-Arbeit ist der Ansatz, eine enge Partnerschaft zwischen einer Schule und einem oder mehreren Betrieben einzugehen, mit dem Ziel gegenseitig Personalaustausch über Praktika zu organisieren, Know-how-Transfer über Vorträge und gemeinsame Projekte zu befördern. Der Vorteil ist, dass der Unterricht realitätsbezogener wird, betriebliche Fachkräfte leichter in den Unterricht einbezogen werden können. Aus diesen Kooperationen entstehen häufig auch regionale Netzwerke. Grundlage dieser Zusammenarbeit ist eine Win-Win-Situation für alle Beteiligte.

### **Bereits existierende Netzwerke nutzen**

- Die BUAG (Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT) mit ihren Landesarbeitsgemeinschaften und Studienkreisen sowie den regionalen Arbeitskreisen SCHULE WIRTSCHAFT
- Partnerschaften/Patenschaften zwischen einer Schule und einem oder mehreren Betrieben;



## **6.6.2 Kooperationspotenziale von privaten Weiterbildungseinrichtungen in Berufsbildungsnetzwerken**

**Jürgen Bischoff**

- Deutsche Angestellten-Akademie -

### **Entwicklung der Region**

#### **These 1**

**Regionale Kompetenzzentren können zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Region beitragen, wenn die Akteure durch ihre Beteiligung gleichermaßen profitieren (win-win-Situation)**

Die Praxis unserer bundesweit tätigen Bildungseinrichtung zeigt, dass die Kooperation mit lokalen regionalen Unternehmen, häufig auch den jeweiligen Dependancen kooperierender Großunternehmen, kommunalen Gremien und anderer Non-profit-Unternehmen zu Strukturen geführt hat, deren Dynamik schneller kumulierte, als die Akteure erwartet hatten. Ein herausragendes Beispiel ist das Call-Center des Zeitarbeitsunternehmens adecco in der Prignitz, einem strukturschwachen Raum am Westzipfel Brandenburgs, der noch nach einer typischen agrarunabhängigen Wirtschaftsstruktur sucht. Hier waren der freie Bildungsträger DAA, das Arbeitsamt, die Gemeinde, das Zeitarbeitsunternehmen, aber auch z. B. die neuen Call-Center-Kunden mit von der Partie, als man sich, ausgehend von einem kleinen Wachstumspol, eine Strategie für die regionale Wirtschaftsentwicklung aufbaute. Für alle Beteiligten ergab sich sehr schnell eine win- Situation, die heute bereits auf weitere Bereiche ausstrahlt.

### **Regionale Entscheidungsträger**

#### **These 2**

**Unter der Zielsetzung der Strukturentwicklung sind regionale Kompetenzzentren auf die aktive Beteiligung der regionalen Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung angewiesen.**

Wie in dem soeben angedeuteten Beispiel, ergeben sich solche zirkulär-kumulativen Prozesse, wie sie die Strukturforscher und -politiker schon seit Langem in strukturschwachen Räumen, insbesondere in Entwicklungsländern fordern und auch aufbauen wollen, auf keinen Fall (und deshalb scheitern so viele Versuche), wenn sie nicht auf den Schultern der regionalen Entscheidungsträger ruhen. Die Akteure vor Ort müssen den Wandel wollen und aktiv mit tragen. Deshalb müssen sie von Restriktionen frei sein, die sich durch allgemeinverbindliche Normen und Verordnungen ergeben, natürlich ohne geltendes Recht zu verletzen. Gemeint ist mit dieser Aussage, dass alle relevanten Entscheidungsträger aus der Region, z. B. politische Ausschüsse der Gebietskörperschaften, Vereinigungen der Gewerbetreibenden, dominierende Unternehmen bedeutende Vereine, Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung, Arbeitsämter, Gewerkschaften und Kammern sowie Unternehmungen, für die die Regi-

on interessant ist, auch wenn sie dort noch nicht vertreten sind, rechtzeitig und gemeinsam mit Ideen zur Regionalentwicklung konfrontiert werden, idealerweise bereits im Vorwege an ihrer Erarbeitung beteiligt sein. Nur so können die gravierenden Fehlplanungen vermieden werden, von denen wir insbesondere im Zusammenhang mit den Veränderungen im Zuge der Wiedervereinigung Deutschlands immer wieder lesen konnten.

Ich denke da auch an gigantische Ferienanlagen in Mecklenburg, die ausländische Investoren lediglich mit Lokalpolitikern besprochen hatten, ohne weiterreichende Gedanken an die Zustimmung der ansässigen Bevölkerung, an das Vorhandensein geeigneter Fachkräfte oder die Folgen für Infrastruktur oder gar Ökologie zu verschwenden. Aber auch die politische Fehllenkung woanders dringender benötigter Ressourcen im Zuge der Förderung sogenannter verlängerter Werkbänke in strukturschwachen Räumen, ich denke dabei an eine Kugellagerfabrik im Wendland, hat dort nie einen längerfristigen Wachstumseffekt bewirkt. Welche Hoffnungen wurden auf Großprojekte in den siebziger Jahren gesetzt, als man den Industrieraum Brunsbüttel schon mal mit einem Atomkraftwerk ausstattete, oder denken wir an Stade.

Einseitig war die Wahrnehmung der Entscheidungsträger, und die Investoren griffen die Subventionen so lange ab, wie es möglich war. Sollten wir da nicht lieber nach kreativen Coachs rufen, die möglichst wenig an kurzfristigem Profit interessiert sind? Und sollte nicht die Strukturentwicklung in erster Linie im Dienste der in der Region lebenden Menschen stehen? Wenn das so ist, müssen sich die Menschen auch auf die neue Struktur und ihre zu erwartende Veränderung einstellen können, möglichst schon im Vorwege. Wir denken dabei an eine vorbereitende Kompetenzentwicklung. Nicht an Lernen auf Vorrat, auch nicht an Berufsausbildung, sondern an die Entwicklung privater, sozialer und insbesondere auch beruflicher Handlungsfähigkeit, die einschließt, dass sich die Menschen auf immer wieder neue Herausforderungen einstellen, die sie z. T. selbst mit bestimmen können.

## **Berufsausbildung**

### **These 3**

**Lebenslanges Lernen ist ein Stichwort für die Notwendigkeit, die Berufsausbildung auf neue Beine zu stellen. In diesem Zusammenhang ist die über die Ordnungsmittel geregelte Berufsausbildung unverzichtbar. Sie stellt aber lediglich den Einstieg in die Bildung für die lebenslange Berufstätigkeit dar.**

Deshalb sind die Berufsschulen sicher auch Akteure in den regionalen Kompetenzzentren, allerdings sind sie, und das berechtigterweise, Restriktionen unterworfen, die den Kreativitätsprozess dort eher einschränken. Sie bilden im Rahmen der Ordnungsmittel für ein bundeseinheitliches Berufsbild aus, und ihre Lehrkräfte sind an Universitäten und in staatlichen Studienseminaren ausgebildete Fachlehrerinnen und Fachlehrer.

Angesprochen ist hier das duale Ausbildungssystem, für das Deutschland über Europa hinaus "berühmt" ist. Das soll prinzipiell so bleiben. Die Ausbildung für anerkannte Abschlüsse und Berufsbilder, die möglichst im zusammenwachsenden Europa auch in anderen Ländern Geltung und Gewicht haben, schafft für die Ausgebildeten die Basis für Mobilität und nicht zuletzt gerechte Entlohnung und Aufstiegschancen. Die DAA als Bildungseinrichtung der Gewerkschaft ver.di wird sich weiterhin auch durch meine entschiedene Mitarbeit für eine Stärkung der dualen Berufsausbildung einsetzen.

Aber die Berufsausbildung ist lediglich die einheitliche Basis der Arbeitsanfänger. Sie ist eine unverzichtbare Grundlage, der erste Schritt auf dem Pfad des lebenslangen Trainings für die Ausübung einer immer neuen aktuellen Berufstätigkeit an einem Arbeitsplatz, der in seinem speziellen Anforderungsprofil möglicherweise ein Jahr zuvor nicht vorhersehbar war. Weil sich diese Problematik mit immer stärkerer Dynamik an fast allen Arbeitsplätzen stellt, sind die Träger der beruflichen Weiterbildung seit Jahren mit immer neuen Lehrgangsangeboten auf dem Markt erschienen. Seriöse Anbieter haben sich dabei nicht an dem Wettbewerb um Fantasetitel beteiligt, dafür aber einvernehmlich die Anglizismen bevorzugt, wie sich an "Check-in" und "Train-it" zeigt, Lehrgängen, die passgenau, aufbauend auf vorhandenen Kompetenzen und in Absprache mit möglichen Arbeitgebern auf eine konkrete Arbeitsaufnahme vorbereiten.

## **Federführung**

### **These 4**

**Öffentliche Schulen – insbesondere berufsbildende Schulen – müssen sich vom praxisfernen Fächerunterricht trennen und in regionale Netzwerke eingebunden werden. Sie eignen sich allerdings nicht für die Federführung der Netzwerke, weil weder ihre Organisation noch die Qualifikation ihrer Fachkräfte den Anforderungen der Wirtschaftsbetriebe entspricht. Diese Rolle kann besser von freien Bildungsträgern übernommen werden, die sich auf dem Feld der Qualifizierung für den Arbeitsmarkt auskennen.**

Dadurch unterscheiden sich die Berufsschulen von den Trägern der beruflichen Weiterbildung. Letztere sind nicht an die Ordnungsmittel gebunden, die für die einheitliche Beruflichkeit erstellt wurden. Selbst im Rahmen der Umschulung wird zwar auf die im Allgemeinen normativ wirkende formale Abschlussprüfung vorbereitet, aber es bleibt auch noch Zeit, das Praxistraining auf die Anforderungen für den Beruf einzuschieben. Dabei helfen die intensiven Beziehungen zu regionalen Arbeitgebern, die das Qualifizierungsnetzwerk bereits heute mit Praktikumplätzen unterstützen.

Vielleicht ist der wesentlich Vorteil der freien Bildungsträger, dass sie nicht der Schulaufsicht und dem Beamtenrecht unterliegen. So können sie Praktiker einsetzen, wo diese gefragt sind und für Mitarbeiter/innen, die den Anforderungen nicht gerecht werden, andere Einsatzmöglichkeiten vorsehen. Sie müssen sich am Markt bewähren,

und der fordert wohl zu Recht immer stärker die "Vermittlung in Arbeit". An dem Grad dieser Zielerreichung müssen sich die Bildungsträger messen lassen.

Nun kann man den Berufsschulen nicht zum Vorwurf machen, dass sie ihren Auftrag ernst nehmen, den von der Kultusministerkonferenz beschlossenen Rahmenlehrplan umzusetzen, aber wenn dessen Forderung nach einer handlungsorientierten Didaktik bis heute nur in Ansätzen Folgen gezeigt hat, dürfen Bedenken geäußert werden, denn man darf sich ja offenbar mit dem Verweis auf die Methodenfreiheit weiterhin einer Didaktik des Belehrens bedienen. Dann sollte es aber nur konsequent sein, wenn man die Veränderungsnotwendigkeit zunächst in der Berufsschule selbst sucht. Die Federführung für eine regionale Innovationseinrichtung, die sich an den Erfordernissen sich verändernder Wirtschafts-, Sozial- und nicht zuletzt Arbeitsstrukturen orientieren muss, werden wohl nur die seriösen freien Weiterbildungsträger übernehmen können.

## 6.7 Berichterstattung aus dem Forum II

### "Berufsbildungsnetzwerk in der Region"

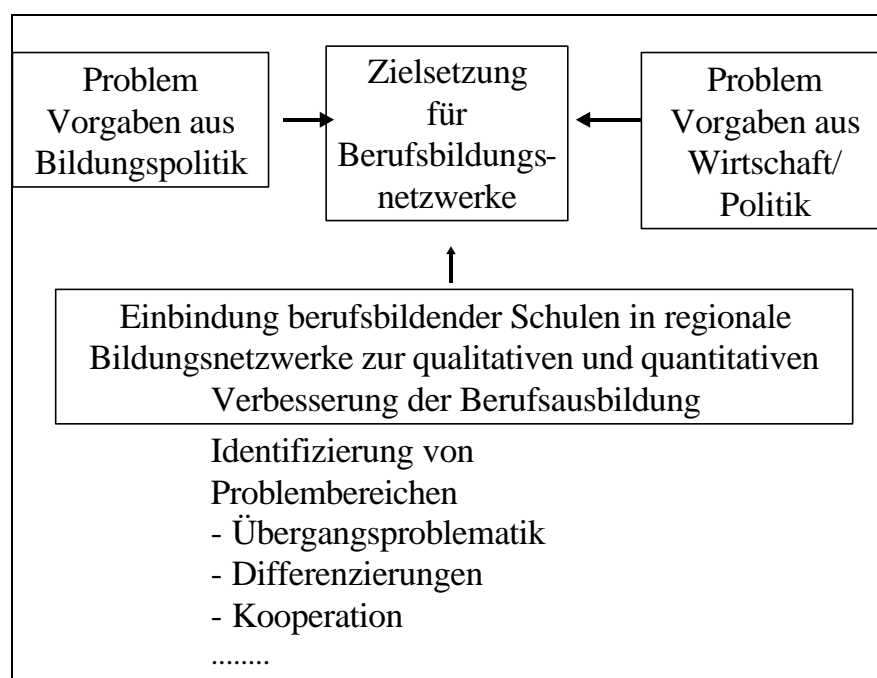
**Dietmar Fröhlich**

Schulleiter der Gewerbeschule I in Lübeck

Die Moderation dieses Forums wurde geleitet von Herrn **Dieter Hölterhoff**,  
Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg.

Der gestrige Tag hatte den Schwerpunkt "Zielsetzung für Berufsbildungsnetzwerke" in den Mittelpunkt der Diskussion gestellt. Zu diesem Schwerpunkt haben Prof. Dr. Felix Rauner, Institut für Technik und Bildung der Universität Bremen, mit seinem Beitrag "Überlegungen aus der Wissenschaft: Berufspädagogische und berufsbildungspolitische Begründung für die Implementation von Berufsbildungsnetzwerken in die Region", Dr. Karl Wilbers, Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen mit seinem Beitrag "Hinweise aus der Netzwerkforschung: Grundsätzliche Aspekte bei der Schaffung von Netzwerken, Probleme und Lösungsmöglichkeiten" und Frau Carla-Maria Cremer, Referentin im Wirtschaftsministerium des Landes Schleswig Holstein mit ihrem Beitrag "Aus der Praxis: Erfahrungen mit Weiterbildungsverbünden" den aktuellen Stand der jeweiligen Bildungsfachbereiche inhaltlich diskutiert.

Die Zielsetzung der Berufsbildungsnetzwerke muss im Spannungsfeld der Vorgaben aus dem Bereich der Bildungspolitik und den Vorgaben aus dem Bereich von Wirtschaft und Politik definiert werden.



**Prof. Rauner** sieht die berufsbildenden Schulen als Innovationsträger als derzeit unterbewertet. Sie stehen mit der Berufsschule als ihrem Kernbereich ein wenig abseits von regionalen Innovationsmilieus. Durch eine Theoretisierung (Dekontextuierung) der Ausbildungsinhalte haben sich die berufsbildenden Schulen in den letzten 100 Jahren weit von der Arbeitswelt und den berufsförmig organisierten Arbeitsprozessen entfernt. Die Lernfelddiskussion zeigt die Schwierigkeiten, diese Entwicklung wieder zurückzunehmen.

Da dem regionalen Innovationswettbewerb eine zunehmend größere Bedeutung zukommt, ist es erforderlich, die Berufsbildung stärker zu regionalisieren. Sie muss konsequent kontextbezogen ausgestaltet werden und ein breit angelegtes regional differenziertes Bildungsangebot eröffnen. Diese Entwicklung fordert die Etablierung eines regionalen/kommunalen Berufsbildungsdialoges.

Die berufliche Bildung sollte daher in ihrem Zusammenhang von beruflicher Erstausbildung und Weiterbildung als 3. Säule des Bildungssystems etabliert werden, so dass sie sich besser in den Prozess des lebenslangen Lernens einfügt. Dies bedeutet in letzter Konsequenz, die berufsbildenden Schulen aus der bestehenden Schulverfassung herauszulösen. Die Potenziale der berufsbildenden Schulen als lokale Innovationsträger müssen "entfesselt" werden. Es bedarf einer eigenständigen gesetzlichen Grundlage für die berufliche Bildung in ihrem Zusammenhang von beruflicher Erstausbildung (an berufsbildenden Schulen) und der beruflichen Weiterbildung (Regionale Berufsbildungszentren).

Die Forderung nach einem Bundesrahmengesetz zur Etablierung der beruflichen Weiterbildung als 4. Säule des Bildungssystems sollte daher überdacht werden, da dieser Schritt die Abschottung zwischen Erst- und Weiterbildung weiter verstärken könnte.

Das Lehrpersonal zukünftiger Berufsbildungszentren sollte sich aus drei Säulen zusammensetzen:

- Diplom-Berufspädagogen für die beruflichen Fachrichtungen (kein Anhängsel an andere Diplomstudiengänge),
- Berufsbildungs-Dozenten (Master Degree),
- Lehrbeauftragte.



**Dr. Karl Wilbers** erkennt für die Bildungsdiskussion in Deutschland die Notwendigkeit einer Erörterung ganzheitlicher Ansätze - neuer Formen des Zusammenlebens in Gesellschaft und Wirtschaft, mit klaren Innovationsschwerpunkten. Die Weiterentwicklung der deutschen Berufsbildung erfordert abgestimmte Innovationen mit klaren Visionen und inkrementellen Implementationsschritten. Die regionalen Bildungsnetzwerke müssen relevante pädagogische und ökonomische Zielsetzungen verfolgen, wie:

"Neue Formen des Zusammenlebens in Gesellschaft und Wirtschaft in der Form einer ganzheitlichen Gestaltung"

Dazu gehören:

- Mehrere Infrastrukturen: politisch/ökonomisch (Steuerung/Management, Politikproduktion) & sozial (Vertrauen) & IT- und Wissensinfrastruktur
- Mehrere Lenkungsebenen (nicht "nur" Schule vor Ort)
- Mehrere Ansatzpunkte: Strategien/Strukturen/Kulturen & Prozesse
- Interinstitutionell & intrainstitutionell.

Dazu gehören weiter klare Innovationsschwerpunkte wie:

- Komplementäre Erprobungen in den einzelnen Gestaltungsebenen
- Bildung von Veränderungssequenzen (z.B. Autonomie vor QM)
- Klares Anknüpfen an (internationale) Erfahrungen
- Systematische Vernetzung der Erfahrungen.

Die Entwicklung ganzheitlicher Steuerungsmodelle für die Lenkungsstruktur regionaler Bildungsnetzwerke leidet häufig unter der mangelhaften Flexibilität der zuständigen Ministerien. Das daraus entstehende Regularisierungsvakuum befördert leider nicht die für die Entwicklung der Berufsbildungsnetzwerke notwendige stärkere Kooperation. Die soziale Infrastruktur der Berufsbildungsnetzwerke in Deutschland entwickelt sich in Ermangelung von regulierenden Anweisungen zu einer "Vertrauenskultur". Wenn keine Vertrauensbasis zwischen den agierenden Partnern besteht, wird die Gestaltung der Bildungsnetzwerke fundamental erschwert. In einer solchen Situation stellt sich grundsätzlich die Frage der Rahmenbedingungen für das notwendige Wissensmanagement und die Konzeptentwicklung.

**Frau Carla-Maria Cremer** berichtet aus der Praxis der Weiterbildungsverbünde in Schleswig-Holstein. Der Bereich der Weiterbildung als 4. Säule im Bildungssystem ist der im Lande größte Bildungsbereich und soll es auch in Zukunft bleiben. Das Weiterbildungskonzept des Landes wird seit 10 Jahren beraten.

Die Anforderungen an den Netzerk Aufbau der Weiterbildungsverbünde zeigen sich in folgenden Thesen:

- Netzwerke brauchen Zeit ....
- Netzwerke brauchen Konsens, Freiwilligkeit, einen Anreiz, ein definiertes Arbeitsprogramm, das von staatlicher Seite beachtet werden muss.
- In Netzwerken müssen Unterschiede respektiert werden, Offenheit gelten, wechselseitig Leistungen eingebracht werden, konkrete Vereinbarungen geschlossen werden, erfahrbare Nutzen möglich sein, Verbindlichkeit herrschen.

- bestehende regionale Netzwerke haben Vorrang vor der Etablierung neuer Netzwerke.

Das Anreizsystem des Landes Schleswig-Holstein hat zur Gründung von 10 Weiterbildungsverbänden geführt. Die Finanzierung ist bis 2006 gesichert und erfolgt im Verhältnis 70% Land zu 30% Eigenmittel der Teilnehmer in der Form von Personalkosten. Für eine Verstetigung der Entwicklung lassen sich folgende Punkte formulieren:

- Es muss eine klare Zielsetzung für den Verbund / das Netzwerk formuliert werden, die alle Beteiligten (Betriebe, Schulen, Kammern, Verbände) überzeugt und Nutzen verspricht. Die Akzeptanz der Beteiligten untereinander muss vor Konkurrenz stehen.
- Die regionalen, strukturellen Besonderheiten (Betriebe, Schulen, Verbände, Personen, etc.) müssen berücksichtigt werden.
- Es müssen Grundsätze und Regeln für die Funktion und Organisation des Netzwerkes / der Verbünde festgelegt werden, die von den Beteiligten akzeptiert werden und klar/einfach sind.
- Der Aufbau des Netzwerkes / der Verbünde bedarf erheblicher Kraftanstrengung / Arbeit und finanziellen Aufwandes (Anstoß-Finanzierung).
- Es bedarf einer von den Beteiligten (Betriebe, Schulen, Kammern, etc.) akzeptierten moderierenden Instanz, die eine gewisse Leitfunktion ausübt, die "Fäden in der Hand" behält, auftretende Probleme einer Lösung zuführen kann.
- Die moderierende Instanz muss Vertrauen schaffen zwischen Institutionen und Personen, das Binnenverhältnis der Verbünde soll durch Kooperation, nicht durch Konkurrenz bestimmt sein.

Der Regionsbegriff bestimmt sich für die Weiterbildungsverbünde aus den bestehenden sozialen Strukturen und lokalen Verbindungen - so wie die Menschen sich "bewegen". Die Weiterbildungsverbünde sollen auf Dauer Bestand haben. Das öffentliche Interesse an diesen Institutionen muss höher bewertet werden, als finanzpolitische Bedenken (trotz degressiver Bundesförderung). Gute Arbeit muss belohnt werden!

In der abschließenden Diskussionsrunde hat **Herr Fechner**, IHK-Lübeck die Frage der vertikalen Ausbreitung der Netzwerke gestellt. Sollen alle Weiterbildungsträger einbezogen werden? Welche Rolle sollen / können die Berufsbildungsausschüsse übernehmen?

**Dr. Wilbers** fragt in diesem Zusammenhang nach den Modernisierungsmöglichkeiten bestehender Institutionen wie z.B. des Berufsbildungsausschusses.

**Prof. Rauner** weist auf bestehende Strukturprobleme hin:

- Die dramatischen Probleme beim Übergang Schule-Berufsausbildung, die er als Sperrschicht zwischen der Sek I und der Berufsschule darstellt.
- Die Dualität des deutschen Ausbildungssystems hat nicht zur Kooperation der Dualpartner geführt.
- Es bestehen erhebliche Übergangsprobleme zwischen Schule und Hochschule.
- Weiterbildungsnetzwerke erzeugen den "Mythos Weiterbildung"; außerbetriebliche

Weiterbildung als Instrument zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit das System funktioniert nicht!

**Herr Spelberg**, vom ZdH, hinterfragt den Begriff "Kompetenzzentren", der in der gegenwärtigen Diskussion für moderne Berufsschulorganisationen benutzt wird und sieht eine solche Bezeichnung als weit über das hinaus gehend, was Berufsschulen bisher als Leistungen in Weiterbildungsnetzwerke eingebracht haben. Er sagt: "Berufsschulen sollen Kompetenzzentren sein? Wofür?"

**Prof. Rauner:**

Die Berufsschulen leisten Wissenschafts- und Technologietransfer, so wie die ÜAZ als Handwerksinnovationszentren Technologietransfer leisten.

Die Berufsschulen als Bildungseinrichtungen müssen aus der "Schulgesetzfesselung" befreit werden, es müssen Entfaltungsmöglichkeiten geschaffen werden. Durch die gegenwärtige Alltagsroutine in den Berufsschulen kommt es zu einer Dequalifizierung der Berufsschullehrer.

Die Berufsschulen müssen mit ihren Potentialen in die gemeinsame Arbeit der Bildungsträger eingebunden werden.

**Dr. Wilbers** fordert offene Strukturen für Berufsbildungsnetzwerke in lernenden Regionen.

In Kompetenzzentren können Prozesselemente ausgelagert werden, wie z.B. Betriebsberatung oder auch öffentliche Bildungsaufträge.

Frau Cremer sieht die Stellung der Berufsschulen als gleiche unter gleichen. Die Selbstständigkeit der Berufsschulen soll gefördert werden.

Am heutigen 2. Tag waren als Referenten anwesend:

**Herr Günther Pirschl**, Wirtschaftsverband Wilhelmshaven, mit dem Thema "Verstetigung des Lernortverbundes aus dem bestehenden Modellversuch GOLO in Wilhelmshaven"

Zu diesem Themenbereich lassen sich folgende Thesen darstellen:

- Regionales Kompetenzzentrum können wir nur gemeinsam werden.
- Vernetzung muss auf allen horizontalen Ebenen und in vertikaler Richtung geschehen.
- Eine Entwicklung hin zu einem Kompetenzzentrum erfordert eine "andere" Berufsschule.

**Frau Elisabeth Wurzer**, Projektleiterin des Überbetrieblichen Ausbildungszentrums Wittlich zusammen mit **Herrn Martin Müller**, Leiter der beruflichen Schule Wittlich mit dem Thema: "Das ÜAZ und die Berufsschule Wittlich als Partner im regionalen Kompetenzzentrum".

Zu diesem Themenbereich lassen sich folgende Thesen darstellen:

- Ein Beispiel einer zentralen Lehr- und Lernplattform: Von der herkömmlichen berufsbildenden Schule zum mediengestützten Kompetenzzentrum der Region
- Berufsbildungsnetzwerke müssen regional verwurzelt sein und Ressourcen sowie Kompetenzen teilen
- Berufliche Schulen müssen sich ebenfalls permanent weiterentwickeln, um die Weiterbildungsbedarfe der Nachfrager (Schüler, Betriebe, Individuen etc.) bedarfsgerecht und praxisorientiert decken zu können
- Bereits existierende Netzwerke nutzen.

**Anette Morhard**, Geschäftsführerin des Bildungsnetzwerkes der Thüringischen Wirtschaft und Herr **Jürgen Bischoff** von der Deutschen Angestellten-Akademie mit dem Thema: "Kooperationspotentiale von privaten Weiterbildungseinrichtungen in Bildungsnetzwerken".

Zu diesem Themenbereich lassen sich folgende Thesen darstellen:

- Regionale Kompetenzzentren können zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Region beitragen, wenn die Akteure durch ihre Beteiligung gleichermaßen profitieren (win-win-Situation).
- Unter der Zielsetzung der Strukturentwicklung sind regionale Kompetenzzentren auf die Beteiligung der regionalen Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung angewiesen.
- Lebenslanges Lernen ist ein Stichwort für die Notwendigkeit, die Berufsbildung auf neue Beine zu stellen. In diesem Zusammenhang ist die über die Ordnungsmittel geregelte Berufsausbildung unverzichtbar. Sie stellt aber lediglich den Einstieg in die Bildung für die Lebenslange Berufstätigkeit und Berufsfähigkeit dar.
- Öffentliche Schulen – insbesondere berufsbildende Schulen – müssen sich vom praxisfernen Unterricht trennen und in regionale Bildungsnetzwerke eingebunden werden. Sie eignen sich allerdings nicht für die Federführung der Netzwerke, weil weder ihre Organisation noch die Qualifikation ihrer Fachkräfte den Anforderungen der Wirtschaftsbetriebe entspricht. Diese Rolle kann besser von freien Bildungsträgern übernommen werden, die sich in dem Feld der Qualifizierung für den lokalen Arbeitsmarkt auskennen.

Die Referenten aller drei Themenbereiche berichten von positiven Erfahrungen in ihrer Arbeit. Frau **Morhard** prägte den die Entwicklungssituation kennzeichnenden Satz: "Vertrauen ist das Schmiermittel der Netzwerke."

## Lösungsmöglichkeiten und Aufgaben

- Eigenständigkeit bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung QM, PE, ... erhöhen,
- Ressourcenverantwortung schaffen,
- Vertrauensbildung durch Kooperation,
- Analyse von Stärken und Schwächen,
- Regeln festlegen, Freiräume lassen,
- Leitfunktion klären,
- Steuerung / Betreuung / Moderation der Prozesse
- Beteiligung der regionalen Entscheidungsträger,
- regionale Besonderheiten beachten,
- .....

## 7. Forum III

### **Personalentwicklung in den Kompetenzzentren**

(u. a. Anforderungsprofil, Personalentwicklung und -rekrutierung, Führungsstrukturen, Fortbildung des Personals, Arbeitszeit, Beamtenstatus etc.)

**Moderation: Klaus Lorenz,**

Kultusministerium des Landes Baden-Württemberg

---

### **7.1 Anforderungen an Personalentwicklung und Personaleinsatzstrukturen in Berufsbildungseinrichtungen in freier Trägerschaft**

*Frank Glücklich*

- Stiftung Berufliche Bildung in Hamburg -

**Veränderungsbereitschaft kann man nur fordern,  
wenn man sie glaubwürdig vorlebt.**

#### **These 1:**

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich strikt an den (wachsenden) Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden ausrichten.

Ein erfolgsorientiertes Berufsbildungsunternehmen hat die gleiche Maxime: Seine Unternehmensstrategie leitet sich aus der Entwicklung des (Arbeits)Marktes bzw. aus den (zukünftigen) Anforderungen der Betriebe und seiner Teilnehmer ab.

Die Marktbezogenheit seiner Berufsbildungsangebote (Produkte) und die Praxisnähe seiner Unterweisung (Qualität) entscheiden über die Wettbewerbsfähigkeit des Berufsbildungsunternehmens. Sie sind der Maßstab für die Effektivität seiner Dienstleistung.

#### **These 2:**

Berufsbildungsunternehmen sind reine Dienstleister. Die einzige Quelle ihrer Wertschöpfung sind die (pädagogischen) Mitarbeiter. Der Erhalt und die Weiterentwicklung seines Humankapitals entscheidet über die Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

(Strategische) Personalentwicklung (PE) – d.h. Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern in Übereinstim-

mung mit der Unternehmensstrategie – hat daher einen zentralen Stellenwert für ein marktorientiertes Berufsbildungsunternehmen.

### **These 3:**

Berufsbildung ist Personalentwicklung (PE). Die Berufsbildner – das pädagogische Personal eines Berufsbildungsunternehmens – sind folglich Personalentwickler und müssen die Grundsätze moderner PE in ihrer Arbeit berücksichtigen. PE in Berufsbildungsunternehmen muss daher den gleichen Grundsätzen entsprechen wie die von ihnen angebotene Berufsbildung ... oder wie moderne PE in Betrieben.

### **These 4:**

Moderne Personalentwicklung (PE) fördert unternehmerisches Denken und Handeln, die Befähigung zum "change management", das aktive Gestalten der Zukunft, die Entwicklung der Persönlichkeit und sie setzt auf Glaubwürdigkeit.

Moderne PE zielt auf

- Kundenorientierung
- Individualisierung und Flexibilisierung
- Professionalisierung
- Lernbereitschaft
- Entwicklung der Bereitschaft zur ständigen Veränderung
- Mut zur Übernahme von Risiko und persönlicher Verantwortung
- Innovationsfähigkeit
- "Self-Management" (Jeder hat Personalverantwortung für sich selbst!)

### **These 5:**

Personalentwicklung (PE) setzt am Menschen an. PE kann somit nur in dem Maße erfolgreich sein, wie sie die Mitarbeiter gewinnt. D.h. PE muss auch

- Angst nehmen; denn Veränderungen erzeugen bei vielen Menschen – insbesondere älteren – zunächst Angst.
- Mitarbeiter befähigen, Verantwortung zu übernehmen.
- Betroffene von Veränderungen – in Rahmen der Unternehmensentwicklung – zu Beteiligten machen.
- den Kontakt des (pädagogische) Personal zur Arbeitswelt / Unternehmen sichern (z.B. job rotation bzw. regelmäßiges Praktikum).
- individuelle Entwicklungsmöglichkeiten in einem lernenden Unternehmen (an)bieten.

## 7.2 Personalbudgetierung und der Personalrekrutierung am Beispiel einer berufsbildenden Schulen in der Schweiz

*Rudolf Siegrist*

- Schulleiter der beruflichen Schule in Baden (Schweiz) -

### Die Dachkonstruktion eines erfolgreichen Kompetenzentrums

- ✓ Schulaufsicht und die verantwortliche Schulleitung erreichen nur mit Lehrpersonen die vorgegebenen Ziele.
- ✓ Die Qualität eines Kompetenzentrums korreliert mit der Qualität des Unterrichtes.
- ✓ Die Qualität der Berufsbildung steuert der Bund entscheidend über eine ausgezeichnete Lehrpersonenbildung mit.
- ✓ Eine klare Kompetenzregelung mit Leistungsaufträgen für die Mittelzuteilungen auf allen Hierarchieebenen ermöglicht eine effiziente Arbeitsweise.

#### These 1

Die Qualität eines Kompetenzentrums korreliert mit der Qualität des Unterrichtes und steht somit in direktem Zusammenhang zur Professionalität der Lehrpersonen.

#### These 2

Die Schulaufsicht als strategisches Organ eines Kompetenzentrums trägt bei der Wahl einer Schulleitung und bei der Festlegung der Organisationsform eine große Verantwortung. Die für den operationellen Bereich verantwortliche Schulleitung stellt Lehrpersonen ein, mit denen die vorgegebenen Ziele erreicht werden können.



## Vorsicht bei der Koppelung von Qualität und Lohn!

Bezirkslehrer / SIBP Abschluss / Turn- und Sportlehrerdiplom I und II / IWP-Fachlehrerabschluss							
Alter	DAZ Stufe	Grundlohn	Jahres-Besoldung inkl. Teuerung 39.6%	Monatslohn		Stundenlohn	
				1/12	1/13	Sport 1/26 1040 Std.	BM/ABU/BK 1/25 1000 Std.
	00.0	65'540.00	91'493.85	7'624.49	7'037.99	87.97	91.49
1. Der Anreiz Lohn wirkt nur kurzfristig. Eine befriedigende Zusammenarbeit (Klassen/Lehrpersonen/Schulleitung/Lehrbetriebe) aber bildet die Grundlage für nachhaltige Erfolgsergebnisse beider Lehrpersonen.							
	04.0	76'015.20	106'117.20	8'843.10	8'162.86	102.04	106.12
2. 90% Lehrpersonen unterrichten nicht motivierter, weil sie weniger verdienen als die 10% Lehrpersonen. Die Schulleitung jongliert dazu mit sensiblen Datenmaterial.							
	08.0	86'490.00	120'740.05	10'061.67	9'287.70	116.10	120.74
3. Schulaufsicht/Schulleitung sind Motor und damit Anreiz über Innovation, Weiterbildung, spezielle Aufgaben für Lehrpersonen.							
	11.0	86'490.00	120'740.05	10'061.67	9'287.70	116.10	120.74
	12.0	88'235.00	123'176.05	10'264.67	9'475.08	118.44	123.18

### These 3

Eine klare Kompetenzregelung mit Leistungsaufträgen für die Mittelzuteilungen auf allen Hierarchieebenen ermöglicht eine effiziente Arbeitsweise (Bund, Länder, Berufsschulen). Die Schulleitungen orientieren sich an den mittelfristigen Q-Entwicklungszielen und legen über regelmäßige externe Evaluationen Rechenschaft über die Leistungen der Schule ab.

## Klare Kompetenzordnung

- ✓ **Wirtschaft:**
  - Zuständig für Inhalte, ständige Anpassung
  - Angebot von Ausbildungsplätzen
- ✓ **Kantone:**
  - Umsetzung vor Ort – Schulen, Aufsicht, Coaching
- ✓ **Bund:**
  - Rahmenverordnungen für Berufsbilder, höhere BB
  - Vorgaben für Qualitätsentwicklung
  - Förderung von Innovationen

## These 4

Der Bund steuert die Qualität der Berufsbildung entscheidend mit, indem er in Kompetenzzentren der Sekundarstufe II die von den Berufsschulen zur Lehrerausbildung empfohlenen Lehrpersonen nach Fachrichtungen in Pädagogik, Methodik und Didaktik auf den Job mit Vollpensum vorbereitet.

Q-Management: top motivierte Lehrpersonen

**Das Ziel ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in den Bereichen Management/Verwaltung/Finanzen und dem Unterricht:**

- Seit 19. September 2001 ist die BBB zertifiziert nach der ISO-Norm 9001/2000 in den Bereichen Management/Verwaltung/Finanzen.
- Seit 1996 ist die BBB Pilot Schule im Q2E-Projekt der EDK, das den gesamten Unterrichtsbereich umfasst. 2002 schliesst das Projekt mit einer externen Evaluation und der Zertifizierung ab.

Die BBB strebt danach ein Q-System an, das den Führungs- und Unterrichtsbereich umfasst ([www.bbbaden.ch](http://www.bbbaden.ch)).



## **7.3 Personaleinstellung und Personalentwicklung am Beispiel einer dänischen beruflichen Schule**

*Sven Aage Olsen*

- Schulleiter des Berufsschulzentrums in Sonderburg (Dänemark) -

### **KERNTHESEN:**

#### **Mitarbeiterpolitik des EUC Syd's:**

- Verantwortungsbewusster Leitung, die die Mitarbeiterrelevanten Gremien mit einbezieht.
- Arbeitsformen die Zusammenarbeit und Mitbestimmungsrecht/Einfluss berücksichtigen.
- Arbeitsmilieu die Sicherheit und gegenseitiges Vertrauen stärken.

#### **Auserwählte Verfahren und Prozeduren:**

- Anstellung
- Arbeitsplanung
- Entwicklung / Ausbildung
- Seniorenregelungen
- Entlassungspolitik

#### **Mitarbeiterentwicklung / - Ausbildung.**

- Zentraler Einsatz
- Dezentraler Einsatz
- 7 Tage Ausbildung/Mitarbeiter/Jahr

#### **Einsatzgebiete 2002:**

- Niveau 1:
  - Wertimplementierung
  - Internationalisierung
  - Teamentwicklung
- Niveau 2:
  - Anleitung zur Pädagogik
  - Informationstechnologie/Ausbildungen
  - Mitarbeiterentwicklungsgespräche
  - Qualitätsentwicklung
- Niveau 3:
  - Spezialprojekte
  - Individueller Entwicklung

## 7.4 Personalbewirtschaftung an berufs-bildenden Schulen im Rahmen neuer rechtlicher Verfasstheit

*Jens Popken*

- Bildungsministerium Schleswig-Holstein -

### 1. Die Ausgangslage in Schleswig-Holstein:

Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein hat am 10.10. d.J. eine Konzeptstudie zur "Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu regionalen Berufsbildungszentren" in die bis zum 21.12.2001 laufende Anhörung gegeben.

In der Konzeptstudie heißt es zur Rechtsstellung des regionalen Bildungszentrums (abgekürzt: RBZ):

"Das RBZ benötigt eine Rechtsform, die es ihm ermöglicht, hoheitliche Aufgaben wahrzunehmen und gleichzeitig wirtschaftlich selbständig zu sein. Diese Anforderung erfüllt am besten eine Anstalt des öffentlichen Rechts."

Zwei Absätze weiter heißt es: "Das regionale Berufsbildungszentrum soll eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts werden, die selbständiger Verwaltungsträger ist. Damit ist gewährleistet, dass das RBZ selbständig agieren kann. Es unterliegt dabei der Rechtsaufsicht des Staates."

Schon nach der jetzigen Gesetzeslage in Schleswig-Holstein ist eine Schule eine Anstalt des öffentlichen Rechts (§ 2 Schulgesetz des Landes Schleswig-Holstein (SchulG)). Rechtsfähig ist sie jedoch gerade nicht. Die Schulen können jeweils nur in Vollmacht des Schulträgers oder des Landes handeln (§ 3 Abs. 2 SchulG).

### 2. Selbständige Personalbewirtschaftung als Folge rechtlicher Selbständigkeit?

Die rechtliche Selbständigkeit könnte auch auf andere Weise als eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts ausgestaltet werden, ich nenne als Beispiele Stiftung oder Körperschaft. Für jede Form der rechtlichen Selbständigkeit ist aber die Frage zu stellen: Soll die rechtlich selbständige Verwaltungseinheit auch selbständig ihr Personal bewirtschaften?

Für den, der die heutige rechtliche Zwitterlage der Schulen bedauert und dem die rechtliche Selbständigkeit der Schulen - und nicht nur der berufsbildenden Schulen - erstrebenswert erscheint, kann die Antwort folgerichtig nur "ja" lauten. Wenn man davon ausgeht, dass mehr Verantwortung auch bedeutet, dass sich die Verantwortlichen stärker am Ziel der optimalen Nutzung der Kapazitäten orientieren, so wird der Befürworter argumentieren, dass dieses auch für die Personalbewirtschaftung gelten muss.

Fraglich ist jedoch, ob diese Prämisse zwingend ist, also entweder rechtlich geboten oder in der Abwägung mit etwaigen Nachteilen ein positives Saldo für eine selbständige Personalbewirtschaftung festzustellen ist.

Zunächst einmal ist festzuhalten: Rechtlich zwingend ist eine selbständige Personalbewirtschaftung nicht. Ich kann der neu entstehenden juristischen Person des öffentlichen Rechts die Dienstherrenfähigkeit einräumen und damit die bisher im Landesdienst stehenden beamteten Lehrkräfte dorthin versetzen, ich muss dies aber nicht. Vergleichbares gilt für die Angestellten. Diese könnten einen neuen Arbeitgeber erhalten und es könnte über eine entsprechende Vorschrift im Errichtungsgesetz der juristischen Person sogar eine Besitzstandswahrung in tarifrechtlicher sowie auch hinsichtlich der Altersversorgung (VBL) erreicht werden. Ich kann den Status der Beschäftigten aber auch so belassen wie bislang, d.h. die Lehrkräfte bleiben Personal des Landes, die übrigen Bedienstete des kommunalen Schulträgers. In diesem Fall weise ich bei Eintritt in den Landesdienst die Lehrkräfte - so wie bisher und wie es auch bei den rechtlich selbständigen Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein der Fall ist - einer bestimmten Schule zu.

Die Frage, ob selbständige Personalbewirtschaftung ja oder nein ist also mehr eine Frage der Abwägung der Vor- und Nachteile denn eine rein rechtliche.

### **3. Die Vorteile einer selbständigen Personalbewirtschaftung:**

Die Vorteile einer Personalbewirtschaftung vor Ort kann sich durchaus jeder, der einmal mit Personalbewirtschaftung zu tun gehabt hat, sofort bebildern. Eine Personalrekrutierung vor Ort nach Bedarf und den örtlichen Gegebenheiten erscheint sofort attraktiver als nach entsprechenden Vorgaben des Ministeriums handeln zu müssen. Wer eigene Einnahmen hat, der hat auch eigene Möglichkeiten und die möchte er gerade in den wichtigsten Faktor einer Schule, dem Lehrpersonal ebenso nutzen wie in anderen Bereichen. Schließlich ist auch nicht zu leugnen, dass einerseits durch die Beschäftigung mit einem einzelnen Personalfall vor Ort wie auch im Ministerium erhebliche Reibungsverluste entstehen. Da erscheint es doch wesentlich effektiver, wenn das Verfahren vor Ort betrieben und entschieden wird und keine lange Wege in die Zentrale gesucht werden müssen. Im Hinblick auf die Ausgestaltung des Schleswig-Holsteinischen Personalvertretungsrechts gilt im übrigen, dass durch eine Bewirtschaftung vor Ort das im Mitbestimmungsgesetz vorgesehene Stufenverfahren entfiel, d.h. auch in diesem Punkt kam allein in der Region mit den Beteiligten ein Abstimmungsverfahren durchgeführt und damit schneller zum Abschluss gebracht werden.

### **4. Mit einer selbständigen Personalbewirtschaftung verbundene Probleme:**

Bei einer realistischen Betrachtung dürfen aber auch die mit einer vollständigen selbständigen Bewirtschaftung des Personals durch die Schule verbundenen Probleme nicht geleugnet werden. Die derzeitige Rechtslage im Schleswig-

Holsteinischen Schulgesetz, wonach Lehrkräfte Landesbedienstete sind, steht nicht einer weitgehenden Delegation von Personalverantwortung an die Schulleitung entgegen. In keiner anderen Schulart hat das MBWFK mehr Verantwortung in die Schulen delegiert als im Bereich der berufsbildenden Schulen. Dennoch: sogar ohne eine rechtliche Verselbständigung wäre eine noch weitergehende Dezentralisierung denkbar. Das man diesen Schritt bislang nicht gegangen ist, liegt sicherlich nicht zuletzt an den Voraussetzungen, die in den Schulen geschaffen werden müssten. Mehr Personal vor Ort für die Verwaltung, eine bessere EDV-Technische Ausstattung zur Vernetzung untereinander und mit dem Ministerium ist notwendig. Das Ministerium muss unabhängig vom rechtlichen Status eine Rahmensteuerung vornehmen können; eine Rechtsaufsicht muss gewährleistet bleiben.

Im Ergebnis heißt das, dass parallel zu einem möglichen Stellenabbau im Ministerium ein Mehrbedarf an Sach- und vor allen Dingen Personalmitteln in den regionalen Bildungszentren entsteht. Das verursacht Mehrkosten. Es kann nicht mit Sicherheit prognostiziert werden, dass diese durch Mehreinnahmen der rechtlich selbständigen Schulen ausgeglichen werden.

Bei einer Übertragung des Personals auf das regionale Bildungszentrum muss zudem mit einer weiteren finanziellen Hypothek kalkuliert werden. Wer bisher durch das Land besoldete Lehrkräfte übernimmt, hat auch für ihre Versorgung Vorsorge zu treffen. Das erfordert Rückstellungen.

Für Angestellte ist hinsichtlich der VBL folgendes zu beachten: Wer als neuer Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes den Besitzstand der Arbeitnehmer und damit die VBL-Zugehörigkeit gewährleisten will, kann dieses zwar mit der Versorgungsanstalt vereinbaren, er muss dann aber auch alle zukünftigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dort versichern. Wer dieses vermeiden wollte, um zukünftig evtl. auch zu etwas "preisgünstigeren" Beschäftigten gelangen zu können, muss dann aber bei Abschluss der Vereinbarung tief in die Tasche greifen, weil die VBL dann für die übernommenen Angestellten sehr hohe Ausgleichszahlungen für deren weitere Absicherung verlangt.

Dem Vorteil der alleinigen Personalverantwortung und -rekrutierung vor Ort steht natürlich ein Nachteil gegenüber, der insbesondere in einem Flächenland wie Schleswig-Holstein zum Tragen kommt: Es gibt für das Personal unterschiedlich attraktive Standorte. Anders als in Bereichen, die nicht dem Gefüge des öffentlichen Dienstrechts unterworfen sind, kann dieser Standortnachteil nicht durch finanzielle Anreize für neu einzustellendes Personal ausgeglichen werden. Hier kann natürlich eine zentrale Bewirtschaftung mit beamtenrechtlichen Kompetenzen eher für Abhilfe sorgen.

## **5. Fazit:**

Die Ausgestaltung eines regionalen Bildungszentrums als rechtlich selbständige juristische Person des öffentlichen Rechts führt nicht zwingend zu einer selbständigen Personalbewirtschaftung. Den Vorteilen einer selbständigen Personalbewirtschaftung im Rahmen rechtlicher Selbständigkeit stehen auch Nachteile gegenüber. Der Weg in eine selbständige Personalbewirtschaftung sollte daher sukzessive und nicht zwingend parallel zu einer rechtlichen Verselbständigung begangen werden.

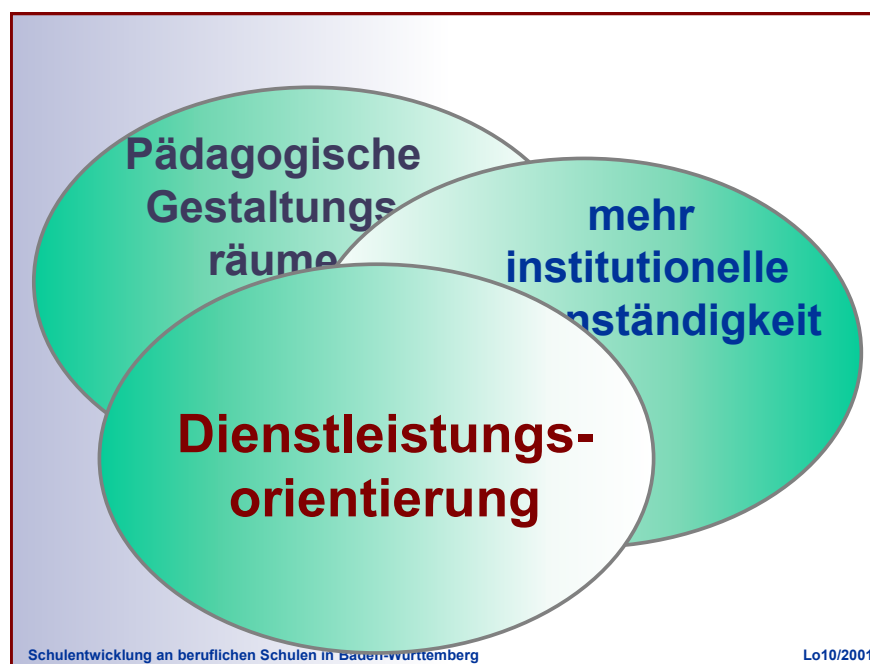
## 7.5 Berichterstattung aus dem Forum III "Personalentwicklung"

*Rüdiger Hildebrandt*

Berufliche Schule des Kreises Stormarn in Bad Oldesloe

Innerhalb der Arbeit des Forums III haben die vorgetragenen Referate sowie Nachfragen hierzu einen wesentlichen Raum eingenommen. Insofern sind die Inhalte dieses Berichtes nicht konsensuale Ergebnisse einer abgeschlossenen Diskussion, sondern sie geben im Wesentlichen den Diskussionsverlauf mit den zugehörigen Diskussionschwerpunkten wieder.

Es bestand Einigkeit darin, dass die Entwicklung der Beruflichen Schulen hin zu Kompetenzzentren die Chance zu einer erhöhten institutionellen Eigenständigkeit bieten, erweiterte pädagogische Gestaltungsräume eröffnen und von allen Beteiligten eine verstärkte Dienstleistungsorientierung erfordern wird.



Fest steht, dass sich der erforderliche Umgestaltungsprozess nicht verordnen lässt, sondern unter weitgehender Beteiligung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam vollzogen werden muss. Personalentwicklung greift somit in alle Bereiche der zu schaffenden Kompetenzzentren, wobei die pädagogischen Gestaltungsräume vorrangig zu betrachten sind. Ungeachtet dessen bedingen die Dienstleistungsorientierung und die Knappheit der Ressourcen, dass wir möglichst effizient mit den zur Verfügung stehenden (finanziellen) Mitteln umgehen. In diesem Sinne sind die pädagogischen Mitarbeiter die Quelle der Wertschöpfung des neu zu schaffenden Bildungsunternehmens "Kompetenzzentrum". Die Zukunftssicherung besteht deshalb zu einem wesentlichen Teil darin, in den Erhalt der Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in deren Weiterbildung zu investieren..



- Pädagogische Mitarbeiter sind die Quelle der Wertschöpfung des Unternehmens.
- Zukunftssicherung besteht deshalb darin, in den Erhalt der Qualifikationen der Mitarbeiter und in deren Weiterbildung zu investieren

Bezogen auf die einzelnen Mitarbeiterin/den einzelnen Mitarbeiter bedeutet dieses, dass moderne Personalentwicklung neben der Persönlichkeitsentwicklung auch unternehmerisches Denken und Handeln fördern muss. Insbesondere zielt moderne PE auf Lern- und Veränderungsbereitschaft, Mut zur Übernahme von Risiken und persönlicher Verantwortung, Innovationsbereitschaft, Selfmanagement und Professionalisierung.

- **Moderne PE fördert unternehmerisches Denken und Handeln und Persönlichkeitsentwicklung**
- **Sie zielt auf**
  - Kundenorientierung (Kompetenz des Standortwechsels)
  - Individualisierung und Flexibilität
  - Professionalisierung
  - Lernbereitschaft
  - Bereitschaft zur ständigen Veränderung
  - Mut zur Übernahme von Risiko und persönlicher Verantwortung
  - Innovationsfähigkeit
  - „Selfmanagement“ (Jeder hat Personalverantwortung für sich selbst!)

Wie bereits weiter oben gesagt wurde, kann die Umgestaltung beruflicher Schulen zu Kompetenzzentren nur unter breiter Einbeziehung und Beteiligung der Betroffenen erfolgreich gelingen. Ebenso kann Personalentwicklung im Kompetenzzentrum nur in dem Maße erfolgreich sein, wie sie die Menschen für sich zu gewinnen vermag. Personalentwicklung muss daher auch Angst nehmen, die Betroffenen zu Beteiligten machen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen, Verantwortung zu über-

nehmen und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten in einem lernenden Unternehmen anbieten.

- **PE setzt am Menschen an. Sie ist in dem Maße erfolgreich wie sie die Menschen (MA) gewinnt!**
- **PE muss daher auch**
  - Angst nehmen
  - Mitarbeiter befähigen, Verantwortung zu übernehmen
  - Betroffene zu Beteiligten zu machen (PE <-> OE)
  - den Kontakt der Berufsbildner zur Arbeitswelt sichern
  - individuelle Entwicklungsmöglichkeiten in einem lernenden Unternehmen (an)bieten

Ebenso müssen Veränderungsprozesse von "oben" nach "unten" vorgelebt werden.

- **Personalentwicklung (PE) in  
Berufsbildungsunternehmen**

oder

**Veränderungsbereitschaft kann man nur fordern, wenn  
man sie selbst lebt!**

oder

**Veränderungsprozesse müssen von „oben“ nach „unten“  
vorgelebt werden!**

Finanzielle Anreize zur Beschleunigung von Veränderungsprozessen wirken nur kurzfristig. Eine zufriedenstellende Zusammenarbeit (Leitung, Lehrer, Schüler, Betrieb ...) bildet die Grundlage für Arbeitszufriedenheit und nachhaltige Erfolgserlebnisse.

- Finanzielle Anreize wirken nur kurzfristig. Eine zufriedenstellende Zusammenarbeit (Leitung, Lehrer, Schüler, Betrieb ... ) bildet die Grundlage für Arbeitszufriedenheit und nachhaltige Erfolgserlebnisse.

Die Initiatoren der Veränderungsprozesse sollten sich in diese einbringen und in diesen leben. Sie sollten akzeptieren, dass Veränderungsprozesse Geduld erfordern und Zeit benötigen.

- Veränderungsprozesse erfordern Geduld und benötigen Zeit!
- Die Initiatoren der Prozesse sollten sich in diese einbringen und in diesen leben!

Das derzeitige Klima des Vertrauens und der Verträglichkeit in unseren Einrichtungen müssen wir unbedingt erhalten. Nur ein solches Klima ist der weiteren Entwicklung unserer Einrichtungen hin zu Kompetenzzentren förderlich. Alles was von den Kolleginnen und Kollegen als Bedrohung empfunden wird, wirkt sich auf die vor uns liegenden Prozesse hinderlich aus. Insbesondere hinsichtlich unserer Personalstrukturen, in denen wir uns von den Verhältnissen in Dänemark und in der Schweiz unter-

scheiden, sind wir darauf angewiesen, die vor uns liegenden Prozesse sehr verträglich zu gestalten.

**Zusammengefasst gilt:**

- Personalmanagement in Kompetenzzentren bedarf eines völlig anderen Führungsverhaltens und eines anderen Selbstverständnisses der Lehrkräfte.
- Selbstständiges Personalmanagement erzeugt Kosten.
- Die Gestaltung des Überganges muss neue Qualitäten zügig erreichen und bisherige Qualitäten sichern.

## 8. Statements und Bewertungen

### - Abschlussrunde -

Talkrunde mit Vertretern des Bundes, der Länder, der Sozialpartner und der Schulträger:

*Moderation: Achim Meyer auf der Heyde*

<b>Karl Spelberg</b>	(Zentralverband des Deutschen Handwerks)
<b>Andreas Henseler</b>	(stellv. Vors. des Schulausschusses des Dt. Städtetages)
<b>Kurt Kielwein</b>	(Bundesinstitut für Berufsbildung)
<b>Dr. Ursula Herdt</b>	(i. V. des DGB)
<b>Günter Ploghaus</b>	(Bundesministerium für Bildung und Forschung)
<b>Klaus Karpen</b>	(Vorsitzender des Schulausschusses der KMK)

---

Achim Meyer auf der Heyde

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

ich darf Sie recht herzlich zu unserer Abschlussveranstaltung begrüßen und möchte Ihnen zunächst die einzelnen Gesprächspartner vorstellen. Ich fange an mit Frau Dr. **Herdt** von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft an. Sie ist sehr kurzfristig für den Vertreter des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Herrn Nordhaus, den ich heute aus persönlichen Gründen entschuldigen möchte eingesprungen. Herr **Spelberg** vertritt die Arbeitgeberseite und den Zentralverband des Deutschen Handwerks. Das Handwerk ist einer der wesentlichen Kooperationspartner und auch einen möglichen Konkurrent. Den Deutschen Städtetag vertritt Herr **Henseler**, Beigeordneter der Stadt Köln und stellvertretender Vorsitzender des Schulausschusses des Deutschen Städtetages, quasi als Vertreter für einen Schulträger. Herrn **Kielwein**, der Frau Dr. Gisela Dybowski vom Bundesinstitut für Berufsbildung und Berufsforschung vertritt. Sie war verhindert und Herr Kielwein hat sich dankenswerter Weise bereit erklärt aus Sicht der Berufsbildungsforschung sich zu dieser Thematik zu äußern. Herrn **Karpen**, Ministerialdirigent im schleswig-holsteinischen Bildungsministerium und Vorsitzender des Schulausschusses der Kultusministerkonferenz vertritt hier die Seite der Bildungsverwaltung. Insofern werden wir hier nicht nur die Sichtweise des Bildungsministeriums hören, sondern auch Hinweise aus Sicht der Kultusministerkonferenz. Herr **Ploghaus** vom Bundesministerium für Bildung und Forschung macht die Runde komplett. Er ist u.a. auch für Berufliche Schulen. Die Beruflichen Schulen liegen ja eigentlich in der Kulturhoheit der Länder, aber das denke ich, spielt heute keine Rolle, weil das aus meiner Sicht übergeordnete gemeinsame Zielsetzungen in der beruflichen Bildung gibt und außerdem vertritt er auch das BMBF als

Förderer dieser Veranstaltung, was ich an dieser Stelle auch ausdrücklich nochmals erwähnen möchte.

Ich möchte mit den Präsentationen von vornhin beginnen. Mir hat die letzte oder vorletzte Aussage im Vortrag des Forums I sehr gut gefallen. Schon gestern konzentrierte sich die Diskussion auf die Ausnahme und die Regel. Ausgesagt wurde, dass eine innovative Weiterentwicklung nicht an Verwaltungsgerichten scheitern kann, wenn die gesellschaftliche Entwicklung dies fordere. Im übertragenen Sinne bedeutet die gesellschaftliche Entwicklung möglicherweise auch die Aufgabe von Besitzständen. Ich denke, dass ist ein Thema, das sich auf unterschiedliche Art und Weise durchgezogen durch die Veranstaltung hat.

Insofern würde ich gerne mit Frau Herdt beginnen als - Vertreterin des DGB und das aufnehmen, was in dem Forum III formuliert wurde. Ist unsere wesentliche Ressource, das Personal aus ihrer Sicht überhaupt auf die neuen Anforderungen vorbereitet? .

Dr. Ursula Herdt

Zunächst zu dem Satz "eine innovative Weiterentwicklung kann nicht an Verwaltungsgerichten scheitern". Der klingt ja zunächst sehr sympathisch, aber man muss ihn auch mit Vorsicht genießen, denn es gibt ja rechtsstaatliche Grundsätze, die zu berücksichtigen sind. Aber andererseits finde ich es auch wieder richtig, dass man bei der ganzen Frage der Weiterentwicklung beruflicher Schulen erst einmal prüft, was wollen wir denn eigentlich, was wollen wir aus pädagogischen Gründen, was wollen wir aus gesellschaftspolitischen Gründen und uns erst dann die Frage stellen, wie ist das juristisch zu sehen und welche juristischen Instrumente müssen wir als möglicherweise auch auf berufliche Schulen übertragen oder einführen. Soviel zu dem Satz "eine innovative Weiterentwicklung kann nicht an Verwaltungsgerichten scheitern". Ich war selber im Forum I und habe mit Spannung Herrn Avenarius zugehört.

Zu ihrer Frage selbst. Ich denke, die Lehrerinnen und Lehrer an beruflichen Schulen sind heute schon ein Stückweit - auch in diesem Terrain – tätig; zum Beispiel an den Fachschulen, die ja einen Weiterbildungsauftrag haben. Außerdem gibt es Beispiele in den einzelnen Regionen, wo berufliche Schulen - auch wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen noch nicht gegeben sind - schon sehr viel von sich aus im Bereich der "Weiterbildung" machen. Von daher ist die Frage nach der Kompetenz für mich nicht das Wesentliche. Natürlich muss man bestimmte Dinge auch über Unterstützungssysteme über Lehrerfortbildung absichern. Man kann nicht erwarten, dass das alles von selbst läuft. Aber ich denke, dass Berufsschullehrerinnen und Berufsschullehrer schon in der Vergangenheit ein hohes Maß von Flexibilität gezeigt haben. Also, da sehe ich nicht ein so großes Problem.

Wir sehen als DGB eher ein Problem indem, was sich auf die Besitzstandswahrung bezieht - kein schönes Wort für das was ich sagen will - aber es gibt Dinge, wo bei uns ein Warnlicht angeht, wenn bei einer unkontrollierten Übertragung der Personal-

budgetierung auf die Schulen und bei einer Verstärkten Übernahme von Aufgaben in der Weiterbildung durch die Beruflichen Schulen auf diese etwas überschwappt, was wir in der Weiterbildung als Fakt haben, nämlich eine sehr weitgehende Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse. Da muss man einfach aufpassen. Damit sage ich nicht, dass wir grundsätzlich gegen die Veränderungen sind. Die Position des DGB lässt sich vielleicht so umschreiben: im Prinzip ja, weil wir die Reformbereitschaft, die Reformnotwendigkeit dringend sehen, aber mit erheblichen - wie soll ich sagen - Einschränkungen und Bedingungen. Wir müssen einfach aufpassen, dass bestimmte Kriterien bei diesem Entwicklungsprozess beachtet werden.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Frau Dr. Herdt. Ich werde nachher sicherlich noch einmal an anderer Stelle nachfragen.

Herr Spelberg, wenn ich die Verlautbarungen der Wirtschaft sehe, dann wird ja eines deutlich: Es werden relativ starke Geschütze vom Kuratorium Berufsbildung der Wirtschaft aufgeföhren. Herr Professor Driftmann hat es gestern sehr deutlich mit dem Zitat gesagt: "Die Schulen sollen erst einmal ihre Hausaufgaben machen". Nun könnte ich dem entgegenhalten, wenn die Wirtschaft ihre Hausaufgaben machen und entsprechend ausbilden würde, dann hätten wir gar nicht das Problem der vollzeitschulischen Beschulung und würden über genügend Lehrkräfte verfügen. Dann bräuchten wir uns auch nicht darüber streiten, wofür wir die Lehrkräfte zukünftig einsetzen wollen - das aber nur als Nebengedanke - . Meine Frage an Sie: geht es den Vertretern der Wirtschaft nicht eigentlich vielmehr darum, überbetriebliche Ausbildungsstätten des Handwerks vor unliebsamer Konkurrenz abzusichern, anstatt entsprechende Chancen der gemeinsamen Kooperation auszuloten?

Karl Spelberg

Also, das glaube ich nicht. Natürlich besteht die Sorge der Wirtschaft und nicht nur des Handwerks, dass die Berufsschule zunächst einmal ihre Kernaufgabe, nämlich den vorgesehenen Teilzeitunterricht, erfüllt. Es ist m. E. nicht richtig, dass durch den Aufbau von Berufsfachschulen Kapazitäten an Lehrern abgebaut werden dürfen, so dass diese für den Teilzeitunterricht nicht mehr zur Verfügung stehen. Zum Teil handelt es sich bei den Berufsfachschulen um etablierte Einrichtungen, die in den vergangenen Jahren auch verstärkt genutzt worden sind, um der Lehrstellensituation Rechnung zu tragen. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung wird es jedoch erforderlich sein, die Kapazitäten der berufsbildenden Schule dem Bedarf anzupassen. Vorrang sollte aus Sicht der Wirtschaft nach wie vor die duale Ausbildung haben, so dass es sich sicherlich einige schulischen Einrichtungen erübrigen.

Wenn Sie nun meinen, dass gerade das Handwerk die Sorge habe, dass die Berufsbildungszentren vor unliebsamer Konkurrenz geschützt werden sollen, so möchte ich

dazu Folgendes sagen: Nicht nur das Handwerk verfügt über größere Kapazitäten an Berufsbildungseinrichtungen, sondern der Weiterbildungsmarkt wird durch eine Vielzahl freier Träger bestimmt. Die Deutsche Angestelltengewerkschaft, die Bildungswerke der deutschen Wirtschaft, die Industrie- und Handelskammern sowie sonstige freie Träger sind auf dem Sektor der beruflichen Weiterbildung weit größere Anbieter als das Handwerk. Im Handwerk nehmen pro Jahr 280.000 Leute an beruflicher Weiterbildung in den Berufsbildungszentren teil. Wenn nunmehr die berufsbildenden Schulen durch gesetzliche Öffnungen auf den Markt kommen, so stellt dies mehr als eine kleine politische Akzentverschiebung dar, vielmehr kann damit eine strukturelle Neuausrichtung des berufsbildenden Schulwesens verbunden sein. Damit ist durchaus die Gefahr gegeben, dass zentrale Aufgaben im Bereich der Ausbildung vernachlässigt werden. Die demografische Entwicklung führt dazu, dass noch auf viele Jahre hinaus zumindest in Westdeutschland die Zahl der zu versorgenden Jugendlichen noch erheblich ansteigt. Gestern ging durch die Presse, dass sich allein bezogen auf Schleswig-Holstein, die Zahl der Schüler an den berufsbildenden Schulen von 81.000 auf 99.000 in den nächsten sechs Jahren erhöhen wird. Da jetzt schon Hunderte von Lehrerstellen nicht besetzt sind, zeichnet sich ein erheblicher Mangel an Berufsschullehrern ab, dessen Problematik in der heutigen Fachtagung viel zu wenig zum Ausdruck kommt.

Die Attraktivität der Berufsschule kann sicherlich dadurch gefördert werden, dass über die Kernaufgabe hinaus weiterer Aufgaben erfüllt werden. Als Stichworte erwähne ich die Vermittlung von Zusatzqualifikationen, wie es z. B. in Baden-Württemberg mit dem Betriebsassistenten zum Handwerk in Abstimmung mit den Handwerkskammern erfolgt, die Tendenz zur Europäisierung der beruflichen Bildung, die Vermittlung von beruflichen Fremdsprachen aber auch der Auftrag, ein wohnortnahes Angebot an Berufsschulen aufrechtzuerhalten. Die immer stärkere Einrichtung von Landesberufsschulklassen wird vom Handwerk ausgesprochen kritisch gesehen. Viele Betriebe sind nicht bereit, Lehrlinge einzustellen, wenn der Unterricht weit entfernt vom Ausbildungsort stattfindet. Ein wohnortnahes Angebot des Berufsschulunterrichts stärkt auch die jeweilige Kooperation in der Region.

Ich weise noch einmal darauf hin, dass um die Berufsbildungszentren des Handwerks kein Schutzzaun gebaut wird, sondern es sich im Weiterbildungsbereich um einen offenen Markt handelt. Es stellt sich allerdings durchaus die Frage, ob die derzeitige Nachfrage es noch gebietet, dass die berufsbildenden Schulen verstärkt in den Weiterbildungssektor einsteigen. Wenn sie es tun, müssen sie es unter Marktbedingungen leisten.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Spelberg.

Herr Karpen, ich nehme die letzte Aussage von Herr Spelberg auf, die Berufsschulen nähmen eine Vielzahl von Aufgaben wahr, aber durchaus die Befürchtung besteht,



das bestimmte Teile - wie z. B. eine wohnortnahe Beschulung - gerade von den Flächenstaaten nicht mehr zu sichern sind. Wenn Sie nun das Konzept der regionalen Berufsbildungszentren realisieren wollen, dann hat das Forum III an anderer Stelle die These aufgestellt, es seien zusätzliche Personalressourcen sowie zusätzliche Steuerungsressourcen erforderlich. Hier stellt sich die Frage nach der Gesamtsteuerung durch die staatliche Schulaufsicht, die das, was Herr Spelberg formuliert hat, eigentlich zu gewährleisten hätte. Sehen Sie Gefahren oder eher Chancen durch die Errichtung regionalen Berufsbildungszentren, dass die beruflichen Schulen diesem Auftrag und auch dem von der Wirtschaft formulierten Handlungsauftrag gerecht werden können?

## Klaus Karpen

Ich habe jetzt zwei Hüte auf, den schleswig-holsteinischen und den KMK-Hut. Der zweite Hut ist aber etwas schlapperig, weil ich mit ihm immer eine *communis opinio* darstellen müsste, was in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland insgesamt passiert. Als Schleswig-Holsteiner kann ich mich sehr viel prononcierter äußern. Ich fange mal mit dem ersten Hut an und setze den schleswig-holsteinischen auf. Wir sehen, um das ganz klar zu beantworten, nur Chancen darin, regionale Berufsbildungszentren zu entwickeln ohne, Herr Spelberg, dass wir die Sorgen insbesondere des Handwerks missachten würden. Sie, Herr Spelberg, haben sich ja sehr moderat geäußert. Hier in Schleswig-Holstein gehen wir ein wenig handfester zur Sache und da wird uns überdeutlich und ganz ungeschminkt gesagt, "Kum mi nich an de Farf". Man könnte auch sagen: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass.

Das Problem, Herr Spelberg, ist ganz eindeutig, dass hier eine Befürchtung besteht, dass der freie Weiterbildungsmarkt - der im übrigen so frei nicht ist, weil er ja in Teilen auch subventioniert wird – nun durch staatliche Berufsbildende Schulen platt gemacht wird. Wir wären doch mit dem Klammerbeutel gepudert, wenn wir das vor hätten, der Staat wird doch nicht selbst Hand anlegen, die Wirtschaft kaputt zu machen. Das gilt für Schleswig-Holstein, das gilt für Hamburg, das dort ja auch sehr weit vorangeht, das gilt für Bremen, für Niedersachsen. Das ist im Norden also eine ziemlich deutliche Absicht, in die Schaffung regionalen Berufsbildungszentren einzutreten.

Die Motive das zu tun und jetzt komme ich doch ein wenig auf die Bundesebene, sind überall sehr ähnlich. Man spürt - und deswegen haben auch die Wirtschaftsminister-, die Kultusminister- und die Arbeitsministerkonferenz die entsprechenden Beschlüsse gefasst - man spürt einen heftigen Anpassungsdruck. Man möchte die Modernisierung der Wirtschaft über die Ausbildung und die Weiterbildung voranbringen. Das ist ein guter Ansatz - das ist der pädagogische Ansatz.

Man ist zweitens der Auffassung - und das ist ganz wichtig -, dass Standortfaktoren alter Art zurückgedrängt werden durch Standortfaktoren neuer Art, und dazu gehört die Bildung. Wenn sich Industrieunternehmen ansiedeln, dann fragen sie nicht mehr nur nach Hafenanlagen oder Verkehrsverbindungen, sondern sie fragen sehr früh -

nämlich schon an 2. Stelle, danach, wie das Bildungsangebot aussieht. Nicht nur für ihre lieben Kleinen, die ja gerne das Abitur machen sollen, und auch nicht nur für ihre Ehepartner, die natürlich die erlesensten Konzerte hören können müssen, sondern natürlich auch für die Arbeitskräfte, ob da genügend gutes Potential vorhanden ist. Das wird gefragt. Eine Region wird danach bewertet, ob sie ansiedlungsfreundlich ist oder nicht - ein ganz wichtiger Punkt.

Dann natürlich - die Kämmerer sitzen ja hier zum Teil auch am Tisch - wird erwartet, dass die vorhandenen Ressourcen effektiver genutzt werden. Das ist berechtigt, die teuren Maschinen in den Laboreinrichtung stehen eben 2/3 der Zeit still und könnten besser genutzt werden. Da ist man sich ziemlich einig! Da passiert in den Ländern sehr, sehr viel. Von Lernortkooperation bis zur gemeinsamen Weiterbildungseinrichtung, Weiterbildungsverbünden, betrieblichen Akademien und vieles mehr.

Entscheidend ist letztendlich die Frage, ob die Berufsbildungszentren als rechtlich selbständig und wirtschaftlich selbständig agierende Einrichtungen arbeiten werden oder nicht. Man kann eine ganze Menge Ziele erreichen ohne rechtlich selbständig zu sein, aber wenn man im Weiterbildungsbereich und im Ausbildungsbereich eine wirklich qualitative Verbesserung haben will, dann muss man schnell auf Entwicklungen reagieren können, dann muss man sich aber auch klar machen, dass Ausbildung und Weiterbildung zusammen gehören. Wir reden von morgens bis abends von der Weiterbildungsfähigkeit der Berufe, von der Weiterbildungsfähigkeit der Auszubildenden, aber im Bereich der Organisation der Weiterbildung haben wir eine scharfe Trennung zwischen den staatlichen Berufsbildenden Schulen und den freien Weiterbildungsträgern. Mit Augenmass, so wie es Herr Spelberg gesagt hat, herangehen, das scheint mir eine große Chance zu sein.

Die Berufsbildenden Schulen werden - jetzt wieder mit Blick auf Schleswig-Holstein - nur subsidiär auftreten. Wenn in den regionalen Weiterbildungsverbünden klar wird, dass ein Weiterbildungsbedarf besteht, der nicht gedeckt werden kann - und dies haben wir gehäuft - dann soll es die Berufsbildende Schule machen dürfen, wenn sie es denn kann. Ich will noch ergänzend sagen, dass in Schleswig-Holstein Hunderte von Berufsschullehrern - und in anderen Ländern ist es nicht anders - in Weiterbildungseinrichtungen der freien Träger tätig sind. Demnach scheint ja dann doch eine Kooperation notwendig zu sein.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Karpen. Ich danke für die Klarstellung.

Eine Frage an Herrn Ploghaus. Welches Interesse hat denn der Bund an der Förderung solcher Vernetzungen. Sie fördern ja verschiedene Programme. Einmal ein Programm "Lernende Region", was aber auch weiterführend ist. Es gibt aber auch Modellversuche, die Fragestellungen im Kontext zur Weiterentwicklung der Berufsschule zu Kompetenzzentren zum Gegenstand haben. Was ist aus Ihrer Sicht erforderlich?

Das Interesse des Bundes kann ich so darstellen: Der Bund hat Interesse daran, dass das Berufsbildungssystem in Deutschland optimal funktioniert. Er sieht es aus einer übergreifenden Perspektive - so möchte ich es verstanden wissen -, und zwar sowohl wirtschaftspolitisch, d.h. auch außenwirtschaftspolitisch im Konkurrenzkampf mit anderen Ländern, als auch arbeitsmarktpolitisch und bildungspolitisch. Neben der wirtschaftspolitischen Betrachtung soll natürlich auch der einzelne Mensch, der Lehrling oder der Fortbildungsteilnehmer nicht vergessen werden, damit er in seiner Berufsbiographie bestmöglich gefördert wird. D.h. also aus dieser übergreifenden Sicht hat der Bund natürlich ein Interesse daran, alles zu fördern, was das System der Berufsbildung erstens stabiler und zweitens noch fortschrittlicher macht und seine Leistungsfähigkeit noch weiter verbessert. Von daher haben wir in der Vergangenheit immer gerne Modellversuche gefördert, und zwar sowohl im beruflichen Schulwesen als auch in Bildungseinrichtungen der Wirtschaft. Ich nenne z.B. das Modellversuchsprogramm zur Verbesserung der Kooperation der Lernorte. Wir haben ja aus den Modellversuchen dieses Programms heute Honig gesaugt und daraus Anstöße bekommen, wie man Kooperation gestalten und weiter verbessern kann. Als weiter laufende Programme zu nennen sind "Neue Lernkonzepte in der dualen Berufsausbildung" und das soeben angelaufene Programm "Innovative Fortbildung der Lehrer an beruflichen Schulen". Bei letzterem Programm ist impliziert bzw. kann noch die Frage eingebaut werden: Wie bereitet man die Lehrer auf ihre neue Rolle in Kompetenzzentren vor. D.h. auch diese Frage kann dort untergebracht werden. Soweit zur Interessenlage des Bundes.

Aus dieser beobachtenden und helfen wollenden Position des Bundes identifiziere ich die Weiterbildung als Hauptstreitpunkt dieser Tagung. Ich greife dazu ein bisschen zurück. Die beruflichen Schulzentren - ich nenne sie schon einmal so -, die entweder in einem Landkreis oder in einer Stadt existieren, bieten ja bereits schon so viele Bildungsgängen an, dass man sie entsprechend ihrem gegenwärtigen Zustand "berufliche Schulzentren" nennen kann, auch "Kompetenzzentrum für schulische Berufsbildung". Natürlich wollen überbetriebliche Ausbildungsstätten ebenfalls Kompetenzzentren werden, indem sie - und das ist auch richtig und verdientvoll - weitere Aufgaben übernehmen. Und jetzt kommt der Konfliktpunkt, sozusagen der Wettlauf darum, welche Aufgaben beide zusätzlich anlagern wollen und bei gleichen Angeboten in Konflikt kommen. Dazu kann ich bei nüchterner Betrachtung voraussagen, dass das Problem in den regionalen Kooperationsgesprächen vor Ort geregelt wird. Ich unterscheide hierzu von der didaktischen Seite: Die bisherigen Weiterbildungsveranstaltungen in beruflichen Schulzentren sind ja im Grunde genommen curricular standardisierte Angebote. Die sehr aktuellen Fortbildungsnotwendigkeiten, die in der Wirtschaft durch plötzlich aufkommende Entwicklungen in Technik und Organisation auftauchen, wurden durch andere Fortbildungsanbieter befriedigt. Ob jetzt berufliche Schulzentren ebenso schnell solche Angebote machen können, erscheint mir fraglich. Von daher kann man für die Zukunft vielleicht auch schon eine gewisse Arbeitsteilung ableiten. D.h. also, hier könnte sich eine Befriedungsmöglichkeit zwischen den Anbietern anbahnen.

## Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Ploghaus. Ich will ihren letzten Gedanken noch einmal aufnehmen. Sie haben die notwendige Personalentwicklung könnte möglicherweise auch Gegenstand von Modellversuchen sein. Wir haben das für diese Fachtagung im Forum III zum Gegenstand der Aussprache gemacht, wo deutlich geworden ist, dass die Supportstrukturen organisiert werden müssen.

Wesentliche Schulträger sind aber die Kommunen und ich vermute mal, dass der Deutsche Städtetag sicherlich eine kontroverse Meinung im Hinblick auf das BLK-Papier hat. Denn, wenn man die Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Kompetenzzentren durchdekliniert, es sehr wohl bedeuten kann, dass die Kommunen mit entsprechenden finanziellen Lasten konfrontiert werden könnten. Ich will nur ein Beispiel aus einem Forum nennen, in dem ein dänisches Modell vorgestellt wurde. Überraschend fand ich, dass fast 40% der dort Beschäftigten dem Verwaltungsbereich zugeordnet bzw. zuzuordnen waren. Das entspricht ja nun überhaupt nicht den unseren Vorstellungen im Schulwesen.

## Andreas Henseler

Beim Städtetag, glaube ich, ist es ähnlich wie bei der BLK. Es gibt immer unterschiedliche Positionen. Das liegt einfach daran, dass die Kommunen auch sehr vielfältig sind, was ihre politischen Zuordnungen anbetrifft, ihre historischen Traditionen und von daher ist es nicht immer einfach, sich auf gemeinsame Positionen zu verständigen. Es gibt in zwei wesentlichen Bereichen eine ganz gute Übereinstimmung und es gibt einen Komplex, wo es unterschiedliche Positionen gibt und die will ich mal ganz kurz beschreiben.

Zunächst einmal die Punkte der wesentlichen Übereinstimmung. Es ist glaube ich bei allen unstrittig, dass das, was in den Kommunen sich schon seit einigen Jahren vollzieht, nämlich die Einführung und Implementierung neuer Steuerungsmodelle, dass sich das auch an den Schulen fortsetzen muss. Einige der Schulträger haben dies auch bei sich schon sehr weitreichend umgesetzt, d.h. all die Prinzipien, die hier in den Arbeitskreisen auch diskutiert worden sind: Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Personalentwicklung, Steuerung über Zielvereinbarung. Diese Dinge finden in einigen Städten statt. Vor allem Dingen in den Bereich auf jeder größeren Schule, weiterführenden Schulen. Mein Eindruck ist, dass es gerade auch bei den berufsbildenden Schulen schon relativ weit entwickelt ist.

Ich will mir jetzt mal den anderen Hut anziehe und für die Stadt Köln sprechen: In Köln haben wir 17 Berufsbildende Schulen mit 40.000 Schülerinnen und Schülern und wir würden überhaupt nicht klar kommen, wenn wir nicht schon die Möglichkeit für die beruflichen Schulen geschaffen hätten, dass sie über Budgetierung ihre Ressourcen selbständig und eigenständig steuern und regeln. Der zweite Punkt, der in diesem Kontext hineingehört ist die Frage, der Selbständigkeit von Schule, wobei die

Diskussion im berufsbildenden Bereich etwas an die Diskussion im allgemeinbildenden Schulbereich angelehnt ist.

Da sind wir in NRW dabei ein relativ weitreichendes Projekt zu starten, einen Modellversuch "Selbständige Schule", der bis zum Jahre 2006 reicht. Die Frage der Selbständigkeit von Schule steht im Mittelpunkt und das ist kein Zufall, dass natürlich auch die Berufsbildenden Schulen in diesem Kontext eine Rolle spielen. Die Schulen, die sich an diesem Modellversuch beteiligen wollten, mussten sich selbst darum bewerben und mussten auch begründen, wo denn bei ihnen jeweils der innovative Ansatz in ihrer Schulentwicklung in der Vergangenheit gelegen hat. Es haben sich über 400 Schulen beworben und nach derzeitigem Diskussionsstand werden wohl nur 300 vom Schulministerium Nordrhein-Westfalen eingeladen, an diesem Versuch teilzunehmen. Aus der Stadt Köln haben sich 32 Schulen beworben, darunter 12 Berufsbildende Schulen, d.h. die Berufsbildenden Schulen spielen eine gewisse Vorreiterrolle. Das deckt sich ja weitgehend auch mit den Intentionen ihres BLK-Papiers, wobei mein Eindruck ist, an vielen Punkten geht das schon, was wir im Rahmen des Modellversuchs in NRW diskutieren, hinaus.

Jetzt komme ich zu dem Punkt, wo es eben auch beim Städtetag unterschiedliche Einschätzungen gibt. Es ist die Frage, wie ist das mit der Rechtsform und mit der Trägerkonstruktion zu bewerten. Wie immer, gibt es auch hier zwei Positionen. Die Einen sagen, dass mit den Berufsbildenden Schulen ist für uns als Schulträger immer so ein Problem, die kommen alle naselang und fordern irgendwelche Dinge, was Ausstattung und sonstigen Ressourcen anbetrifft. Das muss immer auf dem neuesten Stand sein. Ich kann das überhaupt gar nicht beurteilen, ob das alles so richtig und notwendig ist. Also beschaffe ich das. Dies ist ein wesentlicher Teil meiner Ressourcen, die ich als Schulträger zur Verfügung stelle, die werden von denen absorbiert. Wenn die berufsbildenden Schulen selbständig werden wollen, wenn die möglicherweise Rechtsformen entwickeln, mit denen ich als Schulträger nichts mehr zu tun habe, dann ist es für mich möglicherweise eine ganz nützliche Entwicklung. Denn ich habe ja eh erhebliche Probleme mit meinen Ressourcen klarzukommen und wenn die sich jetzt entwickeln zu einer Anstalt des öffentlichen Rechts, dann kann es doch keine kommunale Aufgabe mehr sein. Im übrigen ist es auch noch so und das ist bei ihnen auch andiskutiert worden, man kann ja offensichtlich mit Kompetenzzentren Geld verdienen. D.h. sie entwickeln wirtschaftsförmige und wirtschaftsfähige Angebote als Dienstleister und erzielen damit Einnahmen - u.U. tragen sie sich zum großen Teil selbst.

Der Bund hat ja auch ganz wesentliche Positionen in diesem Papier formuliert. Er will z. B. Doppelförderung vermeiden, also nicht die überbetrieblichen Ausbildungszentren des Handwerks und gleichzeitig die berufsbildenden Schulen fördern.

Jetzt kommt die zweite Position - zu der ich mehr neige. Wenn Berufsschulen sich in Richtung Kompetenzzentren entwickeln, ist dann eigentlich der Gedanke der Integration von beruflicher und allgemeiner Bildung noch vorhanden oder kommt er irgendwo noch zur Geltung? Oder soll das, was in berufsbildenden Schulen passiert,

ganz eng an bestimmte Verwertungsinteressen von Qualifikationen . Ist das eigentlich noch der Grundgedanke der Berufsbildung oder schlagen wir möglicherweise einen falschen Weg ein? Wir als Schulträger fühlen uns auch für das kommunale Bildungsangebot zuständig. Kommunale Bildung ist öffentliche Aufgabe. Von daher wollen wir als Schulträger in der öffentlichen Aufgabe weiter tätig sein und auch weiter mitbestimmen, was an berufsbildenden Schulen passiert – auch inhaltlich. Die Schulträgerschaft darf sich nicht nur auf Ausstattung der Ressourcen, Festivitäten und Einrichtungen reduzieren. Die Frage, ob Schulen sich soweit entwickeln sollten, dass sie nicht mehr in einer kommunalen Trägerschaft und Zuständigkeit wären, würde ich für eine Fehlentwicklung halten.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Henseler. Sie haben ja die beiden Positionen sehr anschaulich dargestellt. Vielleicht gibt es in einer zweiten Runde noch genügend Stoff zum Diskutieren.

Vielleicht nur noch ein Hinweis zum Verhältnis von allgemeiner und beruflicher Bildung. Ich könnte mir auch vorstellen, dass gerade die Öffnung von Schulen und die Umgestaltung und deren Umgestaltung zu eigenständigen Schulzentren auch die Gleichwertigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung viel stärker protegieren als es bisher der Fall ist. Denn wir haben ja im berufsbildenden Schulwesen oder auch in der Berufsbildung eher ein in sich geschlossenes System, was insbesondere im Hinblick auf die Durchlässigkeit bisher noch in vielen Bereichen versperrt ist. Das ist ja das Dilemma und wenn wir Aus- und Weiterbildung anders verzahnen, könnte dies eigentlich auch zu mehr Durchlässigkeit führen.

Dazu hatte das BiBB vor einigen Jahren ein Papier zu einem eigenständigen Berufsbildungssystem vorgelegt. Ich weiß nicht, ob das der richtige Weg ist. Herr Kielwein, ich würde aber aus Ihrer Sicht gerne einmal wissen, welche Anforderungen die Berufsbildungsforschung an Bildungseinrichtungen formuliert und ob Sie mit solchen Konzepten, wie sie im Papier der BLK vorgeschlagen sind, kongruent sind.

Kurt Kielwein

Es ist nicht immer leicht, wenn man überraschend eine Vertretung übernehmen muss. Aber ich will versuchen, diese Frage aus meiner Sicht so weit wie möglich zu beantworten. Was die Lernortkooperation anbelangt, haben wir im BIBB einige Erfahrungen durch Modellversuche, die wir gemeinsam mit Berufsschulen, Ausbildungsbetrieben und Berufsbildungszentren durchführen. Aber lassen Sie mich vorweg sagen, dass das Thema der Fachtagung mich veranlasst, Sie darauf aufmerksam zu machen, dass das Bundesinstitut für Berufsbildung die gesetzliche Aufgabe hat, die Planung, Errichtung und Weiterentwicklung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten zu unterstützen. Diese Unterstützungsaufgabe führte uns dazu, uns mit Trägern

überbetrieblicher Berufsbildungsstätten und den ihnen nahestehenden Fachkreisen darauf zu verständigen, dass Veränderungsprozesse eine Entwicklung geeigneter überbetrieblicher Berufsbildungsstätten zu Kompetenzzentren erfordern. Einiges, was ich auf dieser Fachtagung gehört habe, wird von Trägern überbetrieblicher Berufsbildungsstätten schon seit 1997 intensiv diskutiert. Bei den Überlegungen zur Entwicklung des neuen Förderkonzepts für überbetriebliche Berufsbildungsstätten und Kompetenzzentren, das vom BIBB und dem BMBF gemeinsam erarbeitet wurde, spielten Themen wie Personal- und Organisationsentwicklung, Aufbau von Netzstrukturen, Kooperationsbeziehungen, Monitoring und Bildungscontrolling eine wichtige Rolle. Dabei ist klar: Bei der Weiterentwicklung von überbetrieblichen Berufsbildungsstätten zu Kompetenzzentren bleibt die originäre Aufgabe die Erfüllung des Bildungsauftrags. Aktivitäten auf Gebieten wie Betriebsberatung, Technologietransfer, Beratungs- und Informationsdienste stehen einem Kompetenzzentrum offen, soweit sie einen Bezug zur Berufsbildung haben. Wir erwarten von dieser Art der "Kundenorientierung" zugleich eine Optimierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Aus der Verbindung von Berufsbildung und Beratung soll eine "Dienstleistung aus einer Hand" entstehen, die gerade für Klein- und Mittelbetriebe wichtig ist. Angesichts von tiefgreifenden Veränderungen - sie wurden gestern und heute auf der Fachtagung genannt - wie der Wandel in strategisch bedeutsamen Technologien, der Übergang von der Industrie- zur Informations- und Wissensgesellschaft, von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft und die Globalisierung des Wirtschaftens, müssen sich auch die Berufsbildungsstätten neu positionieren. Unsere Überlegungen und die im Förderkonzept formulierten Anforderungen sind im Einklang mit Bestrebungen der Berufsbildungspraktiker. Dies haben die Projektskizzen zur Weiterentwicklung der überbetrieblichen Berufsbildungsstätten zu Kompetenzzentren, die ein 1998 durchgeführter bundesweiter Ideenwettbewerb erbracht hat, und eine 1999 vom BIBB zum gleichen Thema veranstaltete Fachtagung in Münster bewiesen.

Gestatten Sie mir nun eine kritische Anmerkung zu der im Forum II geführten Diskussion: Ich finde es gut, wenn Visionen zur Verzahnung von Aus- und Weiterbildung formuliert werden, Das muss sein, damit man weiß, wo es möglicherweise hingehen und wie es weitergehen könnte. Die Diskussion über dritte und vierte Säule des Berufsbildungssystems und alles, was dahintersteht, ist zweifelsohne interessant. Wenn ich dann aber sehe, wie viele Papiere schon zur Lernortkooperation gefertigt, Modellversuche dazu durchgeführt wurden, der Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung eine Empfehlung ausgesprochen hat und alle Akteure wissen, wie pädagogisch-didaktisch wichtig die Lernortkooperation im dualen Berufsausbildungssystem ist, dann frage ich mich allerdings, warum es in der Praxis mit der Lernortkooperation nicht bzw. nicht in ausreichendem Maße funktioniert. Dann fällt es mir immer schwer, an Visionen zu glauben! Was ist mit den Auszubildenden, für die wir ja da sind? Da haben die einen das Glück, in einer Region zu sein, wo die Lernorte hervorragend kooperieren. Sie erfahren die Vorteile, die sich aus der Lernortkooperation ergeben. Andere wiederum haben das Pech, dort zu leben, wo es nicht klappt! Es ist ein berufsbildungspolitisches Problem, wenn wir es zulassen, dass auf Grund von Zufällen im deutschen Berufsbildungssystem solche gravierenden Unterschiede auftreten und diese mehr oder weniger hingenommen werden.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Kielwein.

Wir sollten uns vielleicht einem zweiten Themenkomplex zuwenden und Sie, Herr Henseler, haben schon gleich damit angefangen: Das Verhältnis zwischen staatlicher Steuerung und der Einzelschule. Die spannende Frage ist natürlich, wie viel lässt der Staat eigentlich los oder kann er loslassen und was überlässt er dann der Einzelschule?

Ich möchte gerne an Herrn Karpen die Frage stellen, die er eher noch aus Landessicht, aber vielleicht auch aus Sicht des Schulausschusses der KMK beantworten sollte. Aus Landessicht insofern, da ja bereits hoheitliche Aufgaben in Schleswig-Holstein "privatisiert" worden sind. Das sind beispielsweise die Justizvollzugsanstalten, die jetzt in freier Trägerschaft durchgeführt werden. Da frage ich mich, warum sind wir dann nicht in der Lage im Schulbereich möglicherweise weiterzugehen. Auch in anderen Teilen des Erziehungswesens finden wir eine ausgeprägte Kultur freier Trägerschaft, die einer staatlichen Aufsicht unterliegt. Ich will hier erinnern an die Jugendhilfe und die Heimerziehung, wo wir klassischer Weise eine staatliche Heimaufsicht haben. Aber insbesondere dort ist der Trägerpluralismus im Gesetz an hervorragender Stelle verankert. Wenn wir jetzt Schulen verselbständigen bzw. zu regionale Bildungszentren weiterentwickeln, dann stellt sich natürlich die Frage nach einer übergreifenden staatlichen Steuerung, die sich nicht nur an der Rechtsform festmacht, sondern auch ein Stück weitergeht. Vor dem Hintergrund von PISA gewinnt eine entsprechende Aufsichtssteuerung, die die Einhaltung entsprechende Qualitätsstandards ermöglicht, noch stärker an Bedeutung. Herr Karpen, wie soll die Aufsichtssteuerung zukünftig organisiert werden, wenn Schulen einen erweiterten Gestaltungsraum bekommen?

Klaus Karpen

Ich blende mal die letzte Frage aus. Die ist dann doch wieder zu global. Also mir läge daran, dass wir über das reden, was geplant wird und nicht über das reden, was wir uns vorher in the worst case vorstellen. Also eine Privatisierung, so wie Sie, Herr Henseler, es als Schreckenszenario an die Wand gemalt haben, plant kein Land. Das kann ich hier verbindlich sagen. Es geht auch nicht um Privatisierung. Der Begriff sollte hier gar nicht fallen. Was soll eigentlich gemacht werden. Krankenhäuser z. B. sind zunächst als sogenannte Landesbetriebe geführt worden. Das gab die unheilsame Konkurrenz zwischen den Ärzten und den Verwaltungsdirektoren. Dann hat man sie weiterentwickelt zu selbständigen Anstalten öffentlichen Rechts. Dasselbe wiederholt sich in verschiedenen Ländern unterschiedlich mit Katasterämtern, mit Forstämtern u.s.w. Es gibt eine ganze Reihe von Dienstleistungsbereichen die umgestellt werden. Der Hintergrund ist gar nicht so dramatisch. Es ist vielfach eine Verwaltungsvereinfachung und - das ist allerdings auch das Wesentliche für die beruflichen Schulen: es geht darum, die Interessenlage umzusteuern, den Menschen klar zu machen, es geht



um eure Sache, ihr sollt eure Schule in eurem Interesse mit eurem pädagogischen Sachverstand selbst gestalten und nicht fremd von oben bestimmt werden.

Entscheidend ist, dass das effizient geschieht, dass das regionale Berufsbildungszentrum eben seine eigene Sache betreibt und das ist in den Ländern schon viel weiter gediehen, als vielleicht so in der öffentlichen Diskussion bekannt ist. Entscheidend ist eine Gewährsträgerschaft entsprechend der gewählten Konstruktion; gleich ob Kommune, Land oder beide zusammen die neue Trägerschaft betreiben.

In Schleswig-Holstein z. B. verwalten die berufsbildenden Schulen schon jetzt ihr Personal selbst. Vom Budget der Schulträger mal abgesehen, verwalten sie ihr Personal selbst. Sie stellen es selbst ein. Dennoch ist der Schritt zur rechtlichen Selbständigkeit nicht ohne und es sollte noch eine Runde über Fortbildung geben - das warte ich dann ab. Da muss natürlich eine Menge getan werden.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Karpen. Wenn ich das noch einmal aufnehme, dann sind Sie ja schon auf dem Weg in eine Teilprivatisierung. Die Anstalt des öffentlichen Rechts ist zwar eine öffentlich rechtliche Rechtsform. Sie ermöglichen aber den Beamten die Beibehaltung ihres Status, man könnte Ihre Ausführungen als Darstellung eines schleichenden Prozesses interpretieren. Sie werden also Lehrer im klassischen Segment mit dem Beamtenstatus haben, sie werden aber möglicherweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder zuwendet und dies natürlich auch als Dienstleistungsorientierung betreibt, möglicherweise das Problem haben, dass sie zusätzliches Personal benötigen und das ist dann die spannende Frage, die ja auch ordnungspolitisch von verschiedenen Seiten vorgebracht wird. Man darf ja das bestehende Personal nicht ohne weiteres für neue Angebote einsetzen. Es würde dann möglicherweise dazu führen, dass wir zukünftig ein System des hire and fire haben. Insbesondere dann, wenn man Geschäftsfelder entwickelt, die im Bereich der Weiterbildung ganz anderen Rationalitäten unterliegen, als die bisherige Organisation des Personals.

Herr Henseler, Sie wollen etwas fragen:

Andreas Henseler

Ich habe in meinem Beitrag die Sache ein bisschen zugespitzt, um deutlich zu machen, dass es in diesem Prozess gewisse Grenzen gibt. Ich bin sehr dafür, bestimmte Steuerungsmodelle aus der Wirtschaft auf dieses staatliche Schulwesen zu übertragen, aber man muss auch Klarheit darüber haben, ob man der Meinung ist, dass das Schulwesen auch zukünftig und einvernehmliche eine öffentliche Aufgabe ist oder nicht. Wenn das die Grundposition ist, dann muss man sich sozusagen Klarheit darüber verschaffen, wie denn nun jetzt die Zuständigkeiten geregelt werden sollen. Und da meine ich, da müsste dann auch im Zuge eines solchen Prozesses relativ eindeutige Aussagen geben. Denn ich glaube, dass auf diesem Feld viel gesponnen wird. Denn

die Vorstellung, dass man mit Schule Geld verdienen kann, mit Schulen, die eine allgemeine Zugänglichkeit garantieren, das halte ich für eine Illusion.

Und das muss man auch in dieser Diskussion deutlich machen, dass das eine nach wie vor eine kommunale Aufgabe ist, denn 90 % unserer Schulen in diesem Land sind in kommunaler Trägerschaft. Ich halte es auch für sinnvoll, denn Kommunen haben in der Entwicklung des deutschen Schulwesens ganz wesentliche Impulse gesetzt. Und jetzt nach PISA müssen sich auch Kommunen mit darum kümmern, dass in einer gemeinsamen Aufgabe unsere Schulen in den Zustand versetzt werden, in den sie gehören und international wettbewerbsfähig sind. Das war die Rolle meines Beitrages, dazu eine deutliche Position zu beziehen.

Es wird in den Kommunen diskutiert, was sind eigentlich noch unsere kommunalen Aufgaben. Das hängt mit der Finanzsituation der Gemeinden zusammen. Die Gemeinden sind doch diejenigen, die im Augenblick in der öffentlichen Finanzversorgung am schlechtesten ausgestattet sind und die haben vor dem Hintergrund der beschriebenen Trägerrolle die größten Probleme haben. Und ich würde es für fatal halten, wenn im Kontext der Eindruck entsteht, Berufsbildende Schulen wäre eine Institution, von der man sich in diesem Prozess ganz gut trennen könnte. Die Kommunen sind gut beraten, auch eben im Sinne des Standortfaktors den Schulen spielen, dass das nicht in den Überlegungen eine Rolle spielen kann, die im Augenblick in den Kommunen allenthalben angestellt werden.

Was ich als Zwei Pole einer Diskussion im Städtetag dargestellt habe, ist nicht eine Erfindung von mir. Das, was ich gerade beschrieben habe, hat ein Kollege in der Diskussion des Schulausschusses des Deutschen Städtetages vorgetragen; wie er das Problem in seiner Stadt sieht und wie er es am liebsten bearbeiten würde. Das war allerdings, das kann ich Ihnen zur Beruhigung sagen, eine Mindermeinung.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Henseler. Ich glaube, dass das aber auch deutlich geworden ist. Ich wollte auf etwas anderes hinaus, nämlich auf die Fragestellung, wenn man Berufsschulen zukünftig neuen Geschäftsfeldern zuführt, dann ist ja eigentlich das Problem, dass sie auch zusätzliches Personal benötigen. Über den öffentlichen Auftrag mit entsprechenden Beschulungsangeboten hinaus müssen für zusätzliche Geschäftsfelder neue Leute eingestellt werden, fallen die Geschäftsfelder weg, dann muss das Personal entlassen werden. Das ist die Befürchtung eines ständigen hire and fire, die zu Recht artikuliert wird. Es sei denn, dieser Bereich ist so marginal, dass die Befürchtung der Wirtschaft völlig unbegründet wären, weil es gar keine ordnungspolitischen Wettbewerb- oder Konkurrenzsituationen gibt. Daher meine Frage an Frau Herdt, wie gehe ich aus Gewerkschaftssicht künftig mit Beschäftigten unterschiedlichen Status um und diese unterschiedliche Aufgaben erledigen?

Ich gehe auf Ihre Frage ein, aber es drängt mich schon, noch etwas zu meinen Vordnern zu sagen. Herr Henseler, ich bin Ihnen sehr dankbar für Ihre klare Positionierung, die Sie offensichtlich im Schulausschuss des Deutschen Städtetages einnehmen. Andererseits bin ich erschrocken darüber, dass überhaupt so eine Diskussion stattfindet. Wenn publik werden würde, dass - einige Kommunen ernsthaft die Hoffnung hegen, sie könnten ihre Haushalte durch Verdienste aus den Beruflichen Schulen sanieren - ich überspitze das einmal, dann können wir die Diskussion gleich beenden. Dann wird es zumindest von unserer Seite keinerlei Zustimmung zu so einem Konzept geben. Das kann ich so in aller Deutlichkeit sagen. Die öffentliche Verantwortung für die beruflichen Schulen muss – einschließlich der Finanzierung – erhalten bleiben. Wir haben in der Weiterbildung - leider – Einrichtungen, die auf rein kommerzieller und Gewinnbasis arbeiten. Das finde ich für den Bildungsbereich nicht in Ordnung. Aber ich glaube, das brauchen wir hier nicht weiter zu diskutieren.

Ich wollte jetzt noch etwas zu der Frage der Steuerung und zur Autonomie sagen. Ich denke, die beruflichen Schulen werden sich in einer Art Spannungsverhältnis zwischen drei Polen: zwischen zentralen Vorgaben, der Abstimmungsnotwendigkeit vor Ort und der eigenen Autonomie. Dabei will ich betonen, dass die zentralen Vorgaben auch für sogenannte Kompetenzbereiche weiterhin sehr wichtig bleiben. Auf die zentralen Vorgaben können wir auf gar keinen Fall verzichten. Dazu gehören gesetzliche Bestimmungen, Ausbildungsordnungen und diese wären vermehrt notwendig - auch Regelungen für die Weiterbildung und tarifliche und besoldungsrechtliche Bestimmungen. Gestern ist im Forum I - bei dem Beispiel Dänemark - nicht so deutlich geworden, dass die beruflichen Schulen dort natürlich nicht alleine bestimmen, welche Bildungsangebote sie vorhalten. Auch dort gibt es Prioritätensetzungen des Staates. Es gibt zum Beispiel eine Prioritätensetzung dafür, dass der Anteil von jungen Menschen ohne Berufsabschluss reduziert werden muss. Ich habe vorhin die gewerkschaftliche Position ja bereits beschrieben: wir sind im Prinzip für diesen Prozess der Weiterentwicklung, aber unter bestimmten mit erheblichen Bedingungen und Essentials, die wir in den einzelnen Ländern beschreiben werden und die bei der Konkretisierung dieser Reformprojekte ausgehandelt werden müssen.

Nun zu Ihrer Frage zum unterschiedlichen Personal und den unterschiedlichen Personalstandards. Wir werden natürlich als Gewerkschaften, in Personalräten und wo immer wir vertreten sind, dafür kämpfen, dass es möglichst vernünftige Beschäftigungsverhältnisse gesichert werden. Dass wir also, die Prekarisierung, wie man das heute nennt, von Beschäftigungsverhältnissen vermeiden. Also die Deregulierung in der Form, dass, wie Sie es angedeutet haben, ein immer größerer Teil von Aufgaben in der beruflichen Bildung etwa über Honorarverträge oder ähnliches abgewickelt wird. Beschäftigungsverhältnisse, die in der Weiterbildung gang und gebe sind und bei den Volkshochschulen 90% des Unterrichtspotentials ausmacht; dies halten wir für höchst problematisch. Andererseits wissen wir auch, dass es in der Weiterbildung immer einen bestimmten Prozentsatz von Menschen geben wird, der in dieser Form arbeitet. Ich würde in der Weiterbildung zwischen denjenigen unterscheiden, die

wirklich nebenberuflich lehren – wie es auch vom Lette-Verein berichtet wurde (also, die Designerin, die noch ein paar Stunden in der Berufsfachschule gibt) und denen, die praktisch ihren Lebensunterhalt mit solchen Tätigkeiten bestreiten.

Wir werden natürlich für die beruflichen Schulen dafür kämpfen, dass es bei regulären Beschäftigungsverhältnisse bleibt und dass nicht versucht wird, den Pflichtbereich oder die öffentlich finanzierten Pflichtaufgaben der beruflichen Schulen immer mehr zu reduzieren und dass es nur hier reguläre Arbeitsverhältnisse gibt und drum rum einen Kranz von deregulierten Arbeitsverhältnissen. Damit wären wir ich in keiner Weise einverstanden.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Frau Herdt. Ich will doch noch einmal ein bisschen Advocatus Diaboli spielen. Sie haben das Beispiel Dänemark benannt. Dänemark ist ein sehr gutes Beispiel dafür, dass ich staatliche Rahmenvorgaben in freier Trägerschaft zu erbringen sind, die darüber hinaus von den Sozialpartnern kontrolliert werden. Das sind wesentliche Essentials des dänischen und zum Teil des niederländischen Modells sind. Wir haben vorhin sehr treffend die Weiterentwicklung der Schulen mit allen Risiken benannt, so können die dänischen Schulen in Konkurs gehen. Das Thema sollten wir hier nicht behandeln.

Das Thema feindliche Übernahme spielt auch eine große Rolle, wenn ich zu einem weiteren Komplex komme, dem der Kooperation bzw. dem Berufsbildungsnetzwerk. In diesem Kontext ordnet sich - das ist vielleicht einigen oder mehreren der Anwesenden bekannt - durchaus die Vorstellung zumindest einer großen Kammer in Hamburg ein, nach dem Regierungswechsel das Berufliche Schulwesen übernehmen zu können. Das ist eine Vorstellung, die schon länger von ihr ins Spiel gebracht wird. Bei der Verfolgung von Zielen wie der Vermeidung von Doppelförderung spräche eigentlich wenig gegen eine engere Kooperation und die Gründung gemeinsamer Gesellschaften, sofern die Dualität der Ausbildung garantiert ist. In dem Bremer Beispiel im Forum I ist dies deutlich geworden; hier wurde von Innungen und der Berufsschule eine gemeinsame Gesellschaft gegründet, die sich stärker auf den Bereich der Weiterbildung konzentriert und damit dem Kooperationsziel oder Vernetzungsziel unter dem Gesichtspunkt der Dienstleistungsorientierung näher kommt. Das ist meine Frage an Herrn Spelberg, ob man sich seitens des Handwerks etwas in dieser Richtung vorstellen könnte? Alles unter der Prämisse, das Angebot insgesamt zu verbessern.

Karl Spelberg

Sie weisen zu Recht darauf hin, dass es unterschiedliche Zuständigkeiten gibt. Die Kommunen tragen die Verantwortung für die Sachausstattung der Berufsschule. Hierbei sind sie vielfach überfordert. Aus der Sicht der Berufsbildung bedauert das

Handwerk, dass die Sachausstattung von Gymnasien auch wegen der höheren Reputation in der jeweiligen Kommune politisch Vorrang genießt. Es ist daher zu überlegen, ob nicht die Länder stärker einspringen müssen, um den Kommunen bei der Finanzierung der Sachausstattung zu helfen. Wenn Gedankenspiele auftauchen, dass durch das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen eine Refinanzierung der Berufsschule erfolgen kann (Drittmittel) so sehe ich eine große Gefahr, dass sich die verantwortlichen Träger aus der Finanzierung zurückziehen werden. Wir sollten Länder und Kommunen aus der finanziellen Verantwortung nicht entlassen.

Sie haben nun die Frage gestellt, wie es im Weiterbildungsbereich weitergeht. Ich meine, der Staat hat keinen gesetzlichen Auftrag wie im Bereich der beruflichen Ausbildung, die Weiterbildung verantwortlich und eigenverantwortlich zu gestalten. Herr Professor Rauner hat soeben gesagt, dass die Berufsschulen aus der Verantwortung des Staates stärker entlassen und mehr verselbständigt werden sollten. Sie sollten losgelassen und damit innovativer tätig werden können. Es ist sicherlich richtig, dass im Bereich der Weiterbildung nicht dieselben Verhältnisse von Fach- und Rechtsaufsicht wie im Bereich der Ausbildung gegeben sein müssen. Die Kammern unterliegen insoweit auch nur der Rechtsaufsicht und nicht der Fachaufsicht. Es muss über neue Kooperationsformen zwischen den berufsbildenden Schulen und dem Bildungsträgern der Wirtschaft nachgedacht werden. Die Wirtschaft hat nicht die Vorstellung, dass sie ein flächendeckendes Angebot für alle Bildungsbereiche anbieten kann. Insofern ist die hier geäußerte Absicht auch unterstützenswert, in Schleswig-Holstein mit den berufsbildenden Schulen subsidiär tätig zu werden. Denkbar wären auch Kooperationen in Form von gemeinsamer Trägerschaft.

Die Diskussion um die berufliche Weiterbildung durch berufsbildenden Schulen und außerbetriebliche Träger muss auch unter dem Aspekt bedacht werden, dass wir die Weiterbildung am Arbeitsplatz nach wie vor als zentrale Weiterbildungsform sehen. Die Betriebe müssen in diesem Bereich ihre Weiterbildung noch ausbauen. Darüber hinaus spielt im Handwerk die Weiterbildung durch die produzierende Industrie eine erhebliche Rolle, um die Wartung und Installation der Industrieerzeugnisse durch das Handwerk sicher zu stellen. Ansonsten gibt es kaum Berührungspunkte bei der Kooperation zwischen Berufsschullehrern und Handwerkszentren. Nach einer von uns durchgeführten Umfrage werden bei der Hälfte unserer Bildungszentren auch Berufsschullehrer für die berufliche Weiterbildung eingesetzt.

Würde die Berufsschule verstärkt in die berufliche Weiterbildung einsteigen, ergibt sich auch sogleich die Frage, wer für die Inhalte der Weiterbildung verantwortlich ist. Die entsprechenden Fortbildungsregelungen der Kammern werden mit Sachverständigen aus der Wirtschaft erarbeitet, so dass wir glauben, ein besonders bedarfsgerechtes Angebot zu leisten. Würden die Berufsschulen eigenständig die Inhalte erarbeiten, besteht durchaus die Gefahr, dass die Inhalte weit weniger mit dem Bedarfsanforderungen rückgekoppelt sind. Aber auch hier können wir uns eine Kooperation vorstellen, indem die berufsbildenden Schulen bei regionalem Bedarf die entsprechenden Kurse auf den von den Kammern empfohlenen Grundlagen durchführen. Das lässt immer noch weiten Gestaltungsspielraum für den einzelnen Dozenten zu.

## Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank , Herr Spelberg. Nur ein Hinweis: Also das Weiterbildungsangebot können wir ja jetzt schon vorhalten und staatlich verordnen. Sie haben das Beispiel des staatlich geprüften Betriebswirtes als entsprechendes Angebot genannt. Professor Avenarius hatte gestern deutlich darauf hingewiesen, wenn wir im Schulgesetz verankern, dass die Schulen sich der Weiterbildung zuwenden wollen, dann könnten sie es natürlich auch machen und hätten die rechtliche Grundlage dafür.

Der BLK-Bericht "Kompetenzzentrum" sagt ja was anderes aus. Es geht nicht um den Aufbau von Doppelstrukturen, sondern um die Nutzung von Synergiepotentialen. Dies zu realisieren, ist die entscheidende Frage. Und hier setzt meine Skepsis an, wobei ich Herrn Prof. Driftmann im Gespräch nach seinem Vortrag zitiere, das ganze sei auch ein sehr akademisches Modell. Er hat bestimmte Zweifel an der Operationalisierung, womit die spannende Frage ist, wie werden Kooperation oder Vernetzung in diesen Berufsbildungsnetzwerk gesteuert? Meine These ist, dass es dort am ehesten möglich ist, wo rechtlich institutionalisierte Kooperationen eingegangen werden.

Aber Herr Karpen hat sich dazu gemeldet.

## Klaus Karpen

Wenn ich mich ganz kurz einklinken darf. Herr Spelberg, es wäre gut, wenn der Zentralverband des Handwerks diese Position auf die Regionen überträgt. Das ist wirklich ein konstruktiver Ansatz. Ich kann nur wiederholen, was spricht dagegen, solche Kooperation vor Ort einzugehen. Das gibt es aber in den Ländern auch, das ist alles angelegt. Es geht doch nicht darum, jetzt hier irgend etwas Neues zu erfinden, sondern es geht darum, in der Region vorhandene Chancen zu nutzen. Dafür müssen einige Rahmenbedingungen geändert werden. Das ist eigentlich die Fortsetzung einer Linie in den Ländern, die schon längst vorhanden ist.

Ich nehme mal ganz konkret die Lage vor Ort. Es wird ja immer wieder bezweifelt, dass es überhaupt einen zunehmenden Weiterbildungsbedarf gibt. Das wird vor allem von denen bezweifelt die Weiterbildungsträger sind. Ich will das gar nicht kritisieren. Die Länderberichte, die ich bekommen habe, sagen ganz deutlich, dass es an sehr vielen Schulen die sogenannten Fördervereine gibt. Das sind rechtlich selbständige Auslagerungen. Diese Fördervereine machen jede Menge Weiterbildung - meistens in den Räumen der Schule oder beim Kooperationspartner. Da fließt Geld und die Vollkostenrechnung fehlt übrigens. Wenn irgendwo die Gefahr besteht, dass die Weiterbildungsträger berührt sind, dann durch diese - ich sag mal - ungeordnete, wenn auch produktive Herausverlagerung von Weiterbildungskapazitäten aus den Berufsbildenden Schulen. Wir möchten das gerne einfangen. Wir möchten das gerne geordnet weiter entwickeln. Das ist ein richtiger Ansatz, der auch der Region zugute kommt.

Es geht - nicht nur in Schleswig-Holstein - überhaupt viel Geld den Schulen durch die "Nase", weil z. B. kein Weiterbildungsträger in der Region in der Lage ist, das Weiterbildungsangebot - finanziert z. B. durch die Bundesanstalt für Arbeit - auch durchzuführen. Wenn so eine Nachfrage oder so ein Angebot in der Region eintrifft, dann gucken sich die Weiterbildungsträger alle verlegen an und sagen: wir können es nicht machen. Dann gehen sie zu den berufsbildenden Schulen und fragen, könnt ihr es machen. Die Schulleiter rufen dann im Ministerium an, fragen, dürfen wir das? Und wir müssen dann sagen: nein, ihr dürft es nicht. Ihr seid nach gesetzlichen Vorschriften dazu nicht befugt, Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen. Das ist doch die Wirklichkeit. So geht den Regionen Geld verloren und Weiterbildungskapazitäten sowie Kooperationsmöglichkeiten liegen brach.

Ich setze darauf, das ganze muss subsidiär funktionieren. In den Regionen - Stadtstaaten haben eine etwas andere Situation - gibt es sogenannte Weiterbildungsbünde. Dort wird der Weiterbildungsbedarf auflaufen und es wird geprüft, wer es machen kann. Selbstverständlich, wenn die Weiterbildungsträger das können, dann werden sie es auch machen. Denn die berufsbildenden Schulen haben ja genug andere Pflichtaufgaben - das haben wir ja schon besprochen. Wo aber Weiterbildungsträger es nicht machen können, da sollen die Berufsbildenden Schulen es machen dürfen. Das ist der erste kleine Schritt. Nun lasst die berufsbildenden Schulen doch mal machen! Da werden sich sicher noch eine Menge Probleme ergeben. Deswegen werden ja Pilotphasen vorgeschaltet, in denen die Probleme sichtbar werden, auflaufen oder korrigiert werden können.

Über Fortbildung war noch zu sprechen. Selbstverständlich muss es ein Fortbildungsprogramm für die Schulleitung und für die Lehrkräfte geben. Es müssen neue Fähigkeiten erworben werden: Leistungskostenrechnung, kaufmännische Rechnung, rechtliche Kenntnisse usw. Ich setze darauf, dass die Fähigkeiten der verschiedenen Einrichtungen in der Region vor Ort besser als bisher genutzt werden. Dazu ist m. E. eine Rechtsänderung notwendig. Wo aber nicht, gibt es ja auch noch genug Handlungsmöglichkeiten. Man schaue sich einmal an, was die Länder alles machen. Also ich würde das ganz entspannt sehen und sagen, lass mal die Länder verschieden weit vorangehen und vielleicht kann Herr Ploghaus uns ja noch mal sagen, dass auch Modellversuche zwischen Bund und Ländern hier das geeignete Mittel wären.

## Günter Ploghaus

Das bestätige ich gerne. Mir ging dies schon die ganze Zeit durch Kopf; mit den positiven Ergebnissen: ja, man sollte hierzu Modellversuche durchführen. Ich glaube, es gibt genügend Varianten der Realisierung, dass sich Modellversuche lohnen. Ende 2002 läuft ein Programm aus und wir haben dann Mittel frei. Das wäre dann auch der Zeitpunkt, wo die Arbeiten für ein solches Modellversuchsprogramm soweit gediehen sein könnten, dass man dafür die freiwerdenden Mittel einsetzen könnte.

Lassen Sie mich bei dieser Gelegenheit noch sagen: Der Bund - zuständig für die Berufsausbildung in den Betrieben - fördert das berufliche Schulwesens, damit eben beide Bereiche in ihrer Kooperation das bestmögliche Qualifizierungsergebnis erzeugen. Mir ging auch durch den Kopf - und das ist auch schon verschiedentlich angeklungen - , dass wir darauf achten müssen, dass sich die berufsbildenden Schulen nicht zusätzlichen Aufgaben aufladen, um in diesem Sinne ein Qualifizierungszentrum zu werden und die Pflichtaufgabe vernachlässigt werden. Es kann nicht angehen, dass der Berufsschulunterricht zugunsten der Erledigung neuer zusätzlicher Aufgaben gekürzt und die Pflichtaufgabe vernachlässigt wird.

Wir stehen auch gleichzeitig vor dem Problem, ob die beruflichen Schulen in Zukunft die an Land gezogenen Aufgaben überhaupt expansiv bedient können. Wenn ich mir nämlich die Lehrernachwuchssituation für die berufsbildenden Schulen ansehe, dann zeichnet sich ja z. Z. ein eher katastrophales Entwicklung ab. Das heißt, es werden Personalkapazitäten fehlen, um diese zusätzlich an Land gezogenen Aufgaben zu bedienen.

Auf der anderen Seite muss man auch sehen, dass die Finanzkraft der Schulträger nicht unermesslich ist, wenn es um z. B. um Investitionen geht und es dann zu einem falschverstandenen Investitionswettlauf der Institutionen kommt, um die neuen Aufgaben erfüllen zu können. Aber wie gesagt, führen wir dazu ein paar Modellversuche durch. Wir werden daraus schlauer, wir werden daraus neue, optimierte Lösungen entwickeln.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Ploghaus. Frau Herdt

Dr. Ursula Herdt

Zunächst möchte ich noch einmal etwas zum leidigen Problem Lehrermangel sagen, bevor ich zum Thema Weiterbildung komme. Ich bin der Meinung, dass die derzeitige Situation, also der Lehrernachwuchsmangel nicht als Begründung hingenommen werden kann, um notwendige bildungspolitische Aufgaben einfach beiseite zu schieben. Es gibt Möglichkeiten, dem Nachwuchsmangel zu begegnen. Wir hören ja auch allenthalben, dass es keinen Mangel an Bewerbern als sogenannte Seiteneinsteiger gibt. Wir haben nichts gegen Seiteneinsteiger, aber deren Qualifikation ist notwendig. Es wäre auch gut, wenn die KMK und die Länder aus den Erfahrungen der letzten Jahrzehnte lernen und auch präventiv denken, sich also überlegen würden, was voraussichtlich in den nächsten Jahren an Lehrerbedarf auf die Schulen zukommt und dann entsprechend - in Kooperation mit den Wissenschaftsministerien und den Hochschulen – handeln würden.



Jetzt komme ich zur Weiterbildung. Ich möchte noch einmal ausdrücklich die Position von Herrn Karpen unterstützen, dass sich die Beruflichen Schulen im Bereich der Weiterbildung nur subsidiär verhalten und aktiv werden sollten. Gerade mit der Erstausbildung und der Benachteiligtenförderung, die hier noch gar nicht genannt worden ist, und mit dem vollzeitschulischen Bereich haben die Beruflichen Schulen sehr viele Aufgaben, die sie erledigen müssen.

Es gibt aber noch einen anderen Grund für diese Zurückhaltung: Es kann deshalb nicht angehen, dass die beruflichen Schulen den Weiterbildungsträgern die Rosinen aus dem "SGB III -Kuchen" wegnehmen und das mit einer von Haus aus zunächst einmal günstigeren Ausgangslage, als sie viele Weiterbildungsträger haben. Und auch die regionalen Unterschiede sind zu beachten. Es gibt Regionen, da wird es gar nicht so notwendig sein, dass berufliche Schulen in der Weiterbildung tätig werden. Es wird andere Regionen geben, wo beruflichen Schulen gefordert sind, etwas anbieten.

Nur Herrn Karpen, wo ich nicht mit Ihnen ganz überein stimme, ist diese laissez faire Haltung: lass die mal machen. Ich denke, die Aufforderung zur Kooperation zwischen Partnern und zwischen Anbietern vor Ort ist ja richtig. Aber man darf dabei nicht verkennen, dass es reale Konkurrenzen gibt. Dass es ganz unterschiedliche Ausgangsbasen gibt, z. B. zwischen den Schulen und Volkshochschulen oder auch anderen Trägern. Ich nenne jetzt einmal bewusst die Volkshochschulen, die in der ganzen Republik absolut unterfinanziert und - wie ich schon erwähnt habe, - auch im Bereich der Beschäftigungsverhältnisse sehr schlecht ausgestattet sind.

Kooperation zwischen ungleichen Partnern ist nicht so leicht. Es muss deshalb eine institutionelle Sicherung, es muss auch Rahmenvorgaben und auch so etwas wie eine Qualitätssicherung geben. Hier gibt es sicherlich politischen Handlungsbedarf und daher schmeckt mir dieser reine laissez faire Ansatz nicht so unbedingt.

Kurze abschließende Bemerkung: Es wird im Kontext der beruflichen Weiterbildung immer nur von Unterstützung der Bedarfe und Nachfrage aus der Wirtschaft gesprochen. Es könnte aber auch sein, dass es so etwas wie einen gesellschaftlichen Bedarf nach Weiterbildung gibt. Alle paar Jahre, wenn das "Berichtssystem Weiterbildung" erscheint, müssen wir feststellen, dass die scharfe soziale Selektivität in der Partizipation in der Weiterbildung fortbesteht. Es gibt immer noch Bereiche und Zielgruppen, die nicht oder ganz schlecht von den Weiterbildungsangeboten abgedeckt sind. Zum Beispiel die Weiterbildung für ein großer Teil von Menschen, die sich in Beschäftigungsverhältnissen von Großbetrieben befinden - die ja bekanntermaßen ein sehr ausgeprägtes berufliches Weiterbildungssystem anbieten - und die wenig Geld haben. Und da frage ich mich, warum die beruflichen Schulen nicht einmal prüfen, was sie in diesem Bereich machen können. Da schließt sich gleich die Frage der Finanzierung an. Aber hier wäre sicher ein Bedarf; die beruflichen Schulen sollten also nicht nur an Weiterbildung im IT-Bereich und für die Supergescheiten denken, sondern auch an diese gesellschaftspolitische Verantwortung, die ganz stark mit ihrem öffentlichen Bildungsauftrag zu tun hat.

## Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Frau Herdt.

Ich denke, Sie haben da ein wichtiges Feld angesprochen. Ich will allerdings auf ein Problem hinweisen. In dem Moment, wenn Berufliche Schulen in den Bereich hineingehen, müssen sie entweder Lehrerstellenressourcen verbrauchen oder sie müssen die Förderung aus dem SGB III bzw. anderer öffentlicher Stellen erschließen und damit in die Konkurrenz zu anderen öffentlichen geförderten Weiterbildungseinrichtungen gehen. Insofern muss die Frage anders lauten und da stimme ich Ihnen zu, was das *laissez faire* betrifft. Das *laissez faire*, was Herr Karpen ausgedrückt hat, habe ich so verstanden, lass sie mal machen, und sehen wir einmal wie die Entwicklung läuft. Wir stehen am Anfang. Nach einer gewissen Zeit müssen die Ergebnisse dann überprüft werden. Es gibt durchaus ein stattliches Steuerungsinteresse im Hinblick auf einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz. Und das ist ja auch die Aussage, die sich zwischen den Zeilen im BLK-Bericht findet. Deutlich wird, dass der Aufbau von Doppelstrukturen angesichts der finanziellen Konsolidierungsprobleme langfristig nicht mehr leistbar ist. Anstelle einer Finanzierung dieser Doppelstrukturen aus unterschiedlichen Töpfen sollte das zukünftige Interesse auf die effiziente Vernetzung der Mittel gerichtet sein, so dass ein relativ gleichwertiges optimales und auch nachfrageorientiertes Angebot zustande kommt.

Jetzt habe ich noch zwei Meldungen. Einmal Herrn Henseler und Herrn Kielwein.

## Andreas Henseler

Ich will an ihren Beitrag anknüpfen und noch einmal feststellen, dass ich den Eindruck habe, dass wir mit unseren Wortbeiträgen gar nicht so weit auseinanderliegen. In vielen Bereichen kann man hier Übereinstimmung konstatieren. Der Beitrag, der auch von Herrn Spelberg gekommen ist, kann von mir, was die Aufteilung anbetrifft und die Zuständigkeiten bei beruflicher Grundbildung und bei Weiterbildung voll unterschrieben werden. Damit habe ich keine Probleme. Wenn sich das zur Geschäftsgrundlage entwickeln könnte, hätten wir positive Perspektiven.

Ich finde auch - das ist kein Gegensatz zum *laissez faire* - aber vieles von dem, was hier als neu deklariert wird und mit ausgezeichneten Begrifflichkeiten versehen wird, findet ja statt. Zwei Beispiele: Bei mir schließen die Innungen für das Kraftfahrzeughandwerk und Berufsbildende Schule einen Kooperationsvertrag über eine Fortbildungsmaßnahmen ab und nutzen leerstehende Klassenräume, in denen also dann die Installation eines Autos vorgenommen wird, das in besonderer Weise innerhalb dieser Ausbildung genutzt wird. Jetzt habe ich zwei Möglichkeiten: Ich kann sagen, hier wird überhaupt gar nicht ein solcher Vertrag abgeschlossen, ihr seid nämlich nicht rechtsfähig. Der Vertrag ist völlig unwirksam. Das wäre eine völlig absurde Herangehensweise. Natürlich ist das eine sinnvolle Geschichte. So etwas muss man fördern. Das heißt, es gibt auch schon heute, ohne das man dies in besonderer Weise von den

Akteuren abverlangt, einfach weil es eine Notwendigkeit gibt, zu kooperieren und sich miteinander abzustimmen, Entwicklungen in diese Richtung. Wir müssen das institutionalisieren. Dieser Netzwerkgedanke ist gut. Das Netzwerk funktioniert aber nur, wenn wir in dieses Netzwerk auch Management-Institutionen installieren. In Köln haben wir ein Bund-Länder-Projekt im Rahmen des Programms "Netzwerk lernende Region" aufgegriffen. Dies halte ich für einen vernünftigen Ansatz, weil es darauf abzielt, auch Akteure untereinander zu vernetzen und zu konkreten Abstimmungen zu kommen. Das Projekt erhält eine koordinierende Stelle mit dem Anspruch, die verschiedenen Programme im Weiterbildungsbereich aufeinander abzustimmen. Da müssen wir dann einmal abwarten, ob das in der Tat auch funktioniert.

Ich habe ein Negativbeispiel, die Kooperation Volkshochschule - Berufsbildende Schulen. Ich predige seit 10 Jahren, Volkshochschule und Berufsbildende Schulen müssen ihre Angebote aufeinander abstimmen. Es ist Unfug, das z. B. Volkshochschulen EDV-Lehrgänge anbieten, wo im Grunde in den Berufsbildenden Schulen die Einrichtungen vorhanden sind. Es findet keine Abstimmung statt und es gibt keine Bereitschaft, auf bestimmte Dinge zu verzichten. Das ist das, was ich von einer koordinierenden Stelle erwarte, dass die Kompetenz vorhanden ist, wo Einsicht unter konkurrierenden Institutionen nicht vorhanden ist, zu sagen, ihr macht es nicht. Das ist der Punkt, der im Rahmen einer Rahmenvereinbarung in einer Zuständigkeitsklärung und im Rahmen einer Kooperation möglich sein muss. Das ist der Unterschied zwischen einer akademischen Diskussion und der konkreten Praxis. Die konkrete Praxis führt immer zu manchmal etwas schwierigen Konflikten und da ist es schon ganz nützlich, wenn es eine Institution gibt, mit einer bestimmten Kompetenz und mit der Möglichkeit, auch Entscheidungen zu treffen. Dies kann dann auch im Rahmen der Vermeidung von Doppelangeboten übertragen werden.

Kurt Kielwein

Sie gestatten, dass ich noch auf einen Sachverhalt eingehe, der auch in dem BLK-Bericht behandelt wird, nämlich die Vermeidung von Doppelinvestitionen. Das ist ein wichtiges Anliegen. Wir stellen fest, dass die überbetrieblichen Berufsbildungsstätten und Kompetenzzentren schon viele Aufgabenfelder besetzt haben. Der Bund, die Länder sowie die Wirtschaft haben in überbetrieblichen Berufsbildungsstätten schon erhebliche Gelder investiert. Da besteht schon eine gute Bildungsinfrastruktur, die von vielen genutzt werden kann. So wurde von der Bundesseite her schon immer daran gedacht, zwischen überbetrieblichen Berufsbildungsstätten und Berufsschulen einen Personalaustausch (Lehrer/Ausbilder) zu fördern. Die gegenseitige Nutzung der apparativen Ausstattung und der Räume ist eine Bewilligungsbedingung des Bundes bei der Förderung von überbetrieblichen Berufsbildungsstätten. Ferner ist bei jeder mit Bundesmitteln geförderten überbetrieblichen Berufsbildungsstätte ein Ausschuss zu bilden, der die Koordination der Ausbildungsmaßnahmen zwischen Betrieb, Berufsschulen und überbetrieblicher Berufsbildungsstätte zu übernehmen hat. In dem Ausschuss sind Arbeitgeber, Arbeitnehmer und die Berufsschullehrer mit gleichen Stimmanteilen vertreten. Meines Erachtens müsste dieses "Instrument" viel

mehr genutzt werden. Leider muss ich aus meiner Sicht kritisch anmerken, dass viele Möglichkeiten, die vom Bund durch seine öffentliche Förderung geschaffen wurden, nicht in dem notwendigen Umfang in Anspruch genommen werden. Diese Potentiale sollten erstmal ausgeschöpft werden.

Achim Meyer auf der Heyde

Vielen Dank Herr Henseler und Herr Kielwein. Das waren noch einmal klare Hinweise.

Wir könnten sicherlich noch verschiedene neue Themen ansprechen, aber wir sind mit der Podiumsdiskussion am Ende angelangt und ich glaube, dass sich die Fragestellungen, die wir uns im Arbeitskreis gestellt haben, sich auch als offene Probleme durch die Foren durchgezogen haben. Ich glaube auch, dass sich unser Verdacht bestätigt hat, der mit der Vorlage des Papiers auch angesprochen wurde, dass es noch einige Problempunkte gibt und "heilige Kühe" gibt, die nur längerfristig geschlachtet werden können. Insofern fand ich den Hinweis von Herrn Karpen sehr richtig, doch zu sagen, lasst uns einfach mal anfangen und dann gucken, welche Erkenntnisse wir aus dem Anfangsprozess ziehen können, um dann für die Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen neue Schritte festlegen zu können.

Manfred Marwede

Vielen Dank, liebe Kolleginnen und Kollegen auf dem Podium. Ich möchte mich auch bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ganz herzlich bedanken. Sie haben es mir sehr leicht gemacht, Sie durch diese Veranstaltung zu lenken. Bedanken möchte ich mich auch beim Vorbereitungsteam, das durch die Auswahl der Referentinnen und Referenten, der Fragestellungen und durch die Gestaltung der Foren wesentlich zum Gelingen dieser Fachtagung beigetragen hat. Ich möchte sie hier noch einmal namentlich hervorheben: Herr Rauber aus Sachsen-Anhalt, Herr Hölterhoff aus Brandenburg, Herr Berg aus Rheinland-Pfalz, Frau Dr. Klimpel von der BLK, Herr Meyer auf der Heyde aus Hamburg, Herr Lorenz aus Baden- Württemberg und Herr Schäfer aus dem Bundesbildungsministerium. Dank sagen möchte ich auch den Moderatoren und den Berichterstatlern der Foren sowie an Frau Bruhns, Frau Krebs und an die Techniker aus dem Hause der Musik und Kongresshalle.

Noch einen letzten Dank an die Referenten, weil sie schon jetzt dazu beigetragen haben, dass die Dokumentation über diese Veranstaltung zügig erfolgen kann, denn bereits 90% der Beiträge liegen vor. Ich hoffe, dass ich bis Februar 2002 die Dokumentation zusammenstellen kann. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die wir ja per Anschrift verzeichnet haben, bekommen diese Dokumentation zugeschickt.

Dann bleibt mir zum Schluss nur noch Ihnen eine angenehme Heimreise zu wünschen. Tschüss und auf Wiedersehen!

## 9. Presseveröffentlichungen

---

Bonn, 4. Dezember 2001

Bund-Länder-Kommission  
für Bildungsplanung  
und Forschungsförderung

### **Berufliche Schulen als Kompetenzzentren BLK-Tagung in Lübeck zeigt Perspektiven**

Einen ungewöhnlich großen Zuspruch fand die heute zu Ende gehende BLK-Tagung in Lübeck "Kompetenzzentren in regionalen Bildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen". Aus Bildungsverwaltung, Schulpraxis, Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaften sowie aus dem Ausland haben über 250 Experten über diese Thematik miteinander gesprochen und neue Konzepte entwickelt.

Der globale Wettbewerb nötigt den Absolventen der beruflichen Schulen höhere Qualifizierung und zugleich die Bereitschaft und Fähigkeit ab, nach der Ausbildungszeit in einen lebensbegleitenden Lernprozess neben dem Erwerbsleben einzutreten. Dies ist die entscheidende Voraussetzung für den persönlichen Erfolg und zugleich Garantie für wettbewerbsfähige Unternehmen. Das Berufsprinzip wird zwar weiterhin Bestand haben, aber es unterliegt einem sich ständig beschleunigendem Wandel; die Bezüge zwischen Aus- und Weiterbildung werden enger.

Die Tagungsteilnehmer waren sich einig: berufliche Bildung wird sich künftig vermehrt in Netzwerken organisieren. Keine Institution kann sich in diesen Verbänden von vorn herein auf eine federführende Rolle berufen. Jede einzelne wird ihre vorhandenen Profile und Stärken weiterentwickeln, ausbauen und in das Netzwerk einbringen. Diese Rollenzuweisung verbirgt sich hinter dem Begriff "Kompetenzzentrum": Hier sollen keine neuen Systeme entwickelt werden, sondern es geht um verstärkte Kooperation der beteiligten Institutionen. Dies verspricht Effizienz und optimale Allokation der regionalen Bildungsressourcen. So können Synergiepotenziale entstehen und Doppelstrukturen vermieden werden.

Die schleswig-holsteinische Bildungsministerin Ute Erdsiek-Rave sieht die beruflichen Schulen als moderne Dienstleistungsunternehmen. In ihrem Bundesland wird sie diese zu rechtsfähigen Einrichtungen des öffentlichen Rechts entwickeln und ihnen neben ihren Kernaufgaben in der Berufsausbildung auch Kapazitäten der Weiterbildung zuweisen. Das Pilotprojekt beginnt 2002.

Prof. Dr. Driftmann, Präsident der Unternehmensverbände Nord, betonte, die Wirtschaft sei auf den leistungsfähigen Partner berufliche Schule angewiesen, auf regionale Kompetenzzentren, in die alle Partner eingebunden seien. Zugleich warnte er davor,

dass in der Weiterbildung kein "unlauterer Wettbewerb der beruflichen Schulen" entstehe.

Der Abteilungsleiter der Hamburger Schulbehörde, Senatsdirektor Achim Meyer auf der Heyde, zugleich Vorsitzender des BLK-Arbeitskreises "Berufliche Aus- und Weiterbildung", machte deutlich, dass berufliche Schulen, die ihren Beitrag als Kompetenzzentrum in regionalen Bildungsnetzwerken leisten, auch vor neuen organisatorischen, kooperationalen wie personellen Anforderungen stünden.

Die BLK-Fachtagung will diese neuen Herausforderungen definieren, aufbereiten und durch Diskussionen mit den Experten weiterentwickeln. Bewusst wird dabei die kontroverse Aussprache zu den einzelnen Vorschlägen gesucht. Die Spannungsfelder werden in 3 Foren reflektiert und in einer abschließenden Talkrunde bewertet.

**Fehler! Unbekanntes Schalterargument.**

03.12.2001

### **Kultusministerin Ute Erdsiek-Rave eröffnet bundesweite Fachtagung zur Zukunft der Beruflichen Schulen**

Nach Auffassung von Kultusministerin Ute Erdsiek-Rave stehen die beruflichen Schulen vor einem tiefgreifenden Wandel. Auf der Fachtagung der Bund-Länder-Kommission zum Thema "Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken", die sie heute (3. Dezember) in Lübeck eröffnete, sagte sie: "Es ist klar geworden, dass die dynamischen beruflichen Bildungsprozesse im Rahmen der dualen Berufsausbildung mit einer zentralistischen Steuerung nicht mehr bewältigt werden können. Deshalb wollen wir die Beruflichen Schulen zu selbstständigen Bildungsunternehmen unter staatlicher Aufsicht weiter entwickeln."

In Schleswig-Holstein werde dieses Anliegen seit Anfang des Jahres mit Nachdruck verfolgt. Die Konzeptstudie "Weiterentwicklung der Beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren" liege bereits in der Anhörungsfassung vor. Zudem sei bereits in den vergangenen Jahren der Prozess zur Stärkung der schulischen Eigenverantwortung Schritt für Schritt voran gekommen. So schreiben zum Beispiel die beruflichen Schulen inzwischen ihre frei werdenden Stellen selbst aus, das Personalentwicklungskonzept für die Schulen steht kurz vor der Umsetzung und bis Ende des Schuljahres werden die Schulen ihre Programme vorlegen. "Um den heutigen Anforderungen an die berufliche Aus- und Weiterbildung gewachsen zu sein, müssen die beruflichen Schulen sich kompetent, selbstständig in der Region präsentieren", sagte die Ministerin. Sie forderte Lehrkräfte, Schulen und Schulträger auf, sich konstruktiv an der Diskussion zu beteiligen und die entsprechenden Modellversuche kritisch zu begleiten.

#### Verantwortlich für diesen Presstext:

Jens Oldenburg,  
Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur,  
Brunswiker Straße 16-22, 24105 Kiel,  
Tel: 0431/988-5805, Fax: 0431/988-5815,  
E-Mail: Jens.Oldenburg@kumi.landsh.de

**Fehler! Unbekanntes Schalterargument.**

---

# PRESSE - INFORMATION

---

UVNord - VEREINIGUNG DER UNTERNEHMENSVERBÄNDE IN HAMBURG UND SCHLESWIG-HOLSTEIN E. V.

---

**S p e r r f r i s t** 3. Dezember 2001, 15.00 Uhr (Beginn der Rede)

**UVNord-Präsident Driftmann**

**Kooperations- statt Koordinationsauftrag der Berufsschulen beim Aufbau von regionalen Kompetenzzentren**

Lübeck: "Aufgabe der beruflichen Schulen als dualer Partner der Betriebe ist und bleibt der schulische Teil der Erstausbildung". Diese Feststellung traf UVNord-Präsident Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann auf einer Fachtagung der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung am 3. Dezember 2001 in Lübeck zum Thema Berufliche Schulen in der regionalen Zusammenarbeit.

Eine Betätigung der Berufsschulen in der Ausbildung und der Weiterbildung würde die Berufsschulen überfordern. Zudem haben sie nach den gegenwärtigen Schulgesetzen kein Mandat für die Weiterbildung. Insotern werden die Überlegungen der Bund-Länder-Kommission und des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, Berufliche Schulen zu regionalen Berufsbildungszentren weiter zu entwickeln, skeptisch gesehen.

Alle vorliegenden Organisationsmodelle gehen von kostenaufwendigen zusätzlichen Leitungs- und Sachbearbeiterebenen (Verwaltung, Fort- und Weiterbildung usw.) aus, so dass sich die Frage stellt, wie dies alles finanziert werden soll.

Bedenken seitens der Wirtschaft bestehen auch hinsichtlich der Konkurrenz zu bereits bestehenden regionalen Kompetenzzentren im Handwerk, die mit öffentlichen Mitteln und erheblichen Eigenmitteln geschaffen wurden. Darüber hinaus haben die Länder ein flächendeckendes Netz an qualitativ hervorragenden Weiterbildungseinrichtungen. Es wäre deshalb nicht zu rechtfertigen, Berufsschulen zu eigenständigen Kompetenzzentren mit einem Weiterbildungsauftrag auszubauen. Dies lehnt die Wirtschaft aus ordnungspolitischen Gründen ab.

Prof. Driftmann machte jedoch deutlich, dass die Wirtschaft offen sei, im Rahmen eines regionalen Berufsbildungsdialogs unter Einbindung der Berufsschulen Konzepte für Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken zu entwickeln. Schließlich ist die Qualität beruflicher Bildung auch Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft einer Region.

03.12.2001

---

Verantwortlich: Dr. Claus Kemmerj - Kapstadttring 10 - 22207 Hamburg - Telefon (040) 63 78 45 50 - Fax (040) 63 78 45 89



# Pressemitteilung

## **Berufliche Schulen: Konzentration auf Kernaufgaben erforderlich Duale Ausbildung hat Vorrang vor Weiterbildung**



03.12.2001

Die beruflichen Schulen in Deutschland brauchen mehr Autonomie und Gestaltungsspielräume, um ihren jeweiligen gesetzlichen Auftrag besser erfüllen zu können. Eine Ausweitung des Aufgabenspektrums der beruflichen Schulen auf alle Aktivitätsfelder der beruflichen Weiterbildung würde dagegen vor allem zu Lasten der dualen Berufsausbildung gehen. Deshalb halten die im Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) zusammengeschlossenen Spitzenverbände der Wirtschaft die Forderungen nach einer Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu regionalen Kompetenzzentren weder für sachgerecht noch für notwendig.

Im Hinblick auf die von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) veranstaltete Fachtagung „Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen“ am 3./4. Dezember in Lübeck warnt das KWB vor einer problematischen Verwässerung der Kernaufgaben von Berufsschulen.

- Weiterbildung kann man nicht nebenher betreiben. Die in diesem Bereich notwendige Manpower und Qualität fehlen dann in der Berufsausbildung bzw. in den anderen Aufgabenbereichen. Angesichts eines sich abzeichnenden verschärften Berufsschullehrermangels würde es automatisch zu Verschiebungen zu Lasten der dualen Ausbildung kommen. Eine stärkere Inanspruchnahme der in den Schulen vorhandenen Ausstattung läßt sich problemlos über Nutzungsvereinbarungen steuern. Ein eigenes Angebot der beruflichen Schulen ist daher nicht erforderlich.
- Weiterbildungsangebote der beruflichen Schulen führen zu einer Teilverstaatlichung der Weiterbildung, für die ein öffentliches Interesse nicht erkennbar ist. Der existierende Weiterbildungsmarkt mit einer hohen Trägerdichte und einer hohen Angebotsvielfalt ist von starkem Wettbewerb geprägt. Hier muss für staatliche Aktivitäten auch zukünftig das Subsidiaritätsprinzip gelten. Es ist in keiner Weise ersichtlich, welchen Vorteil staatliche Konkurrenz auf dem Weiterbildungsmarkt brächte.
- Private Weiterbildungsanbieter sehen sich einer unlauteren Konkurrenz gegenüber, wenn berufliche Schulen nicht alle tatsächlichen Kosten für ihre Weiterbildungsangebote in die Preise einbeziehen müssen. Selbst bei einer Kostenrechnung stellt sich die Frage, wer für eventuell entstehende Verluste aufkommen soll.
- Abzulehnen ist die im BLK-Papier angedachte Rolle der beruflichen Schulen als Koordinator zur Schaffung eines umfassenden regionalen Berufsbildungsnetzwerks. Es ist nicht ersichtlich, wie der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Anbietern hierdurch gestärkt werden kann. Eine Absprache des regionalen Angebots würde dagegen zu Lasten der nachfragenden Betriebe und Arbeitnehmer gehen.

Im Handwerk und auch in anderen Wirtschaftsbereichen sollten die beruflichen Schulen in das im Aufbau befindliche Netzwerk von Kompetenzzentren nach fachlichen und organisatorischen Gesichtspunkten eingebunden werden, um den Einsatz öffentlicher Mittel zu optimieren und mögliche Synergien auszuschöpfen. Auch mit Blick auf die demografische Entwicklung ist eine solche Integration notwendig.

---

Adenauerallee 8a • 53113 Bonn • Telefon: 0228 / 91523-0 • Telefax: 0228 / 91523-99 • E-Mail: [kwb@kwb-berufsbildung.de](mailto:kwb@kwb-berufsbildung.de)

Träger: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände - Deutscher Industrie- und Handelskammertag - Hauptverband des Deutschen Einzelhandels  
Zentralverband des Deutschen Handwerks - Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels - Bundesverband der Deutschen Industrie  
Bundesverband der Freien Berufe - Deutscher Bauernverband

## 10. Teilnehmerliste

28.11.2001

### Lübecker Musik- und Kongreßhallen GmbH

1.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Olaf Ansorge  
Nieders. Landesinstitut f. Fort- u.  
Weiterbildung - NLF  
Keßlerstr. 52  
31134 Hildesheim  
Tel. 05121-16 95-247  
Fax 05121-16 95-297

2.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Jürgen Aßmann  
Landesinstitut S-H  
für Praxis und Theorie der Schule  
Schreiberweg 5  
24119 Kronshagen  
Tel. 0431-54 03-256  
Fax 0431-54 03-104

3.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Dr. Bernhard Autsch  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Hermann Ehlers Str. 10  
53113 Bonn  
Tel. 0228-107 12 15  
Fax 0228-107 29 57

4.

*Teiln. Refe-*  
~~Teiln~~ *rent*  
Prof. Dr. Hermann Avenarius  
DIPF  
Schloßstr. 29  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. 069-247 08-204  
Fax 069-247 08-338

5.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Prof. Dr. Reinhard Bader  
Otto-von-Guericke-Universität  
Virchowstr. 24  
39016 Magdeburg  
Tel. 0391-67-165 25

6.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Peter Bagatsch  
OSZ-Handel I  
Pasewaldtstr. 11  
14169 Berlin  
Tel. 030-801 32 72

7.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Herrn  
Dr. Friedrich Wilhelm Barth  
Nieders. Kultusministerium  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover  
Tel. 0511-120-7374  
Fax 0511-120-7458

8.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Renate Bauernfeind  
Ministerium für Wirtschaft,  
Technologie u. Verkehr S-H  
Düsternbrooker Weg 94  
24105 Kiel  
Tel. 0431-988-4645  
Fax 0431-988-4812

9.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Volker Becherer  
Handwerkskammer Halle (Saale)  
Graefestr. 24  
06110 Halle (Saale)  
Tel. 0345-29 99-180  
Fax 0345-29 99-200

10.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
Hans-Joachim Beckers  
IHK Kiel  
Lorentzendamm 24  
24103 Kiel  
Tel. 0431-51 94-254  
Fax 0431-51 94-555

11.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Heinz Beek  
 HeLP-Wiesbaden  
 Walter-Hallstein-Str. 3  
 65197 Wiesbaden  
 Tel. 0611-88 03-115  
 Fax 0611-88 03-350

12.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Reimund Beer  
 Handwerkskammer Osnabrück-Emsland  
 Bramscher Str. 134-136  
 49088 Osnabrück  
 Tel. 0541-692 90  
 Fax 0541-69 29-290

13.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Burkhard Bendig  
 HeLP-Wiesbaden  
 Walter-Hallstein-Str. 3  
 65197 Wiesbaden  
 Tel. 0611-88 03-114  
 Fax 0611-88 03-350

14.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 H.J. Berg  
 Ministerium für Bildung,  
 Frauen und Jugend  
 Mittlere Bleiche 61  
 55116 Mainz  
 Tel. 06131-16-2833  
 Fax 06131-16-4001

15.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Heinrich Berthold  
 Hess. Kultusministerium  
 Luisenplatz 10  
 65185 Wiesbaden  
 Tel. 0611-368-2400  
 Fax 0611-368-2402

16.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Gernot Besant  
 Hess. Kultusministerium  
 Luisenplatz 10  
 65185 Wiesbaden  
 Tel. 0611-901 86 23  
 Fax 0611-397 72

17.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Günter Besenfelder  
 Bundesverband d. LehrerInnen  
 an berufl. Schulen e.V.  
 Friedrichstr. 169/170  
 10117 Berlin  
 Tel. 030-40 81-6650  
 Fax 030-40 81-6651

18.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Jochen Bödcker  
 Bröninghauser Str. 44  
 33729 Bielefeld  
 Tel. 0521-39 15 06  
 Fax 0521-390 62 37

19.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Bernd Börensens  
 HLA Flensburg  
 Wacholderweg 5  
 25853 Drelsdorf  
 Tel. 0461-85 25 30  
 Fax 0461-85 22 53

20.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Beatrix Borgato  
 Akademie Mode Design Hamburg  
 Holländische Reihe 56  
 22765 Hamburg  
 Tel. 040-40 17 04 60

21.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Claus H. Brasch  
 Berufsschule/IPTS  
 Heinrichstr. 35  
 22769 Hamburg  
 Tel. 040-43933 32  
 Fax 040-439 33 80

22.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Peter Bräth  
 Nieders. Kultusministerium  
 Schiffgraben 12  
 30159 Hannover  
 Tel. 0511-120-7397  
 Fax 0511-120-7458

23.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Alfred Breil  
 Hans-Schwieber-Berufskolleg  
 Heegestr. 14  
 45897 Gelsenkirchen  
 Tel. 0209-959760  
 Fax 0209-9597633

24.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Bernd Bremer  
 BBS-Goslar-Baßgeige  
 Paul Klee Weg 5  
 38640 Goslar  
 Tel. 05321-420 10

25.

Teiln. Teilneh-  
~~Frau~~ mer  
 Sylvia Bretschneider  
 SPD-Landtagsfraktion M-V  
 Lennéstr. 1  
 19053 Schwerin  
 Tel. 0385-525 23 80  
 Fax 0385-525 23 38

26.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Hans-Peter Breuer  
 BMWi  
 Heilsbachstr. 16  
 53123 Bonn  
 Tel. 0228-615-4722  
 Fax 0228-615-4918

27.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Holger Brix  
 IHK zu Lübeck  
 Fackenburg Allee 2  
 23554 Lübeck  
 Tel. 0451-60 06-203  
 Fax 0451-60 06-992

28.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Berthold Brodersen  
 Überbetriebl. Ausbildungsstätte  
 Postfach 12 65  
 25892 Niebüll  
 Tel. 04661-96 65-12  
 Fax 04661-96 65-44

29.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Wolfgang Brüggemann  
 IPTS-Kronshagen  
 Schreiberweg 5  
 24119 Kronshagen  
 Tel. 0431-54 03-121  
 Fax 0431-54 03-201

30.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Hans-Jürgen Buchwalsky  
 BS des Landkreises OVP  
 Schulstr. 1  
 17438 Wolgast  
 Tel. 03836-236 30  
 Fax 03836-236 22

31.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Hans-Jürgen Bucksch  
 IPTS 23  
 Belauer Str. 37  
 24638 Schmalensee  
 Tel. 04323-78 98

32.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Jens Burghard  
 BSJB Hamburg  
 Postfach 76 10 48  
 22060 Hamburg  
 Tel. 040-428 63-2076  
 Fax 040-428 63-4033

33.

Teiln. Teilneh-  
~~Herr~~ mer  
 Stephan Burk  
 Ministerium für Kultus, Jugend  
 und Sport  
 Postfach 10 34 42  
 70029 Stuttgart  
 Tel. 0711-279-2714

34.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Hans-Christian Crull  
 Bildungsministerium M-V  
 Schwerin  
 Tel. 0385-588-7520  
 Fax 0385-588-7086

35.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Art~~ *mer*  
 Heinz Dagott  
 Schulamt-Magistrat Bremerhaven  
 Hinrich-Schmalfeldt-Str.  
 27524 Bremerhaven  
 Tel. 0471-590 34 31  
 Fax 0471-590 20 29

36.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Art~~ *mer*  
 Roland Deh  
 Bildungsministerium M-V  
 Werderstr. 124  
 19055 Schwerin  
 Tel. 0385-588-7276  
 Fax 0385-588-7082

37.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Art~~ *mer*  
 Gunnar Dehmel  
 Staatl. Schulamt/Rheingau-Taunus-Kreis  
 und Wiesbaden  
 An der Schmalmach 39a  
 65307 Bad Schwalbach  
 Tel. 0611-880 34 35  
 Fax 0611-880 34 60

38.

*Teiln. Teilneh-*  
 Art *mer*  
 Herrn  
 Carl-Heinz Doose  
 BSJB Hamburg  
 Postfach 76 10 48  
 22060 Hamburg  
 Tel. 040-428 63-2124  
 Fax 040-428 63-4033

39.

*Teiln. Refe-*  
~~Art~~ *rent*  
 Dr. Hans-Heinrich Driftmann  
 Präsident UV-Nord  
 Westerstr. 22-24  
 25333 Elmshorn  
 Tel. 04121-64 81 79  
 Fax 04121-656 59

40.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Art~~ *mer*  
 Harald Ducke  
 Ausbildungsverbund Eckernförde-  
~~Schleswig~~ Str. 57  
 24340 Eckernförde  
 Tel. 04351-72 88-0  
 Fax 04351-72 88-14

41.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Frau~~ *mer*  
 Dr. Gisela Dybowski  
 Bundesinstitut für Berufsbildung  
 Hermann-Ehlers-Str. 10  
 53113 Bonn  
 Tel. 0228-107-1922  
 Fax 0228-107-2969

42.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Art~~ *mer*  
 Manfred Eden  
 Institut Technik+Bildung  
 Wilhelm-Herbst-Str. 7  
 28354 Bremen  
 Tel. 0421-218 46 47  
 Fax 0421-218 46 37

43.

*Teiln. Teilneh-*  
 Art *mer*  
 Frau  
 Hella Eickenscheidt  
 BSJB Hamburg  
 Postfach 76 10 48  
 22060 Hamburg  
 Tel. 040-428 63 35 77

44.

*Teiln. Refe-*  
~~Frau~~ *rent*  
 Ministerin Ute Erdsiek-Rave  
 Ministerium für Bildung, Wissenschaft,  
~~Erziehung~~ des Landes Schleswig-  
~~Holstein~~ Holsteiner Str. 16-22  
 24105 Kiel  
 Tel. 0431-988-5900  
 Fax 0431-988-5814

45.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln.~~ *mer*  
 Werner Erlewein  
 MBFJ-Rheinland-Pfalz  
 Mittlere Bleiche 61  
 55116 Mainz  
 Tel. 06131-16 29 03  
 Fax 06131-16 17 29 03

46.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln.~~ *mer*  
 Christiane Falck-Steffens  
 Regionaler Planungsverband Vorpommern  
 Am Gorzberg Haus 14  
 17489 Greifswald  
 Tel. 03834-558218  
 Fax 03834-558301

47.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln.~~ *mer*  
 Heinz Falk  
 KBBZ Saarlouis  
 Robert-Schumann-Str. 5  
 66740 Saarlouis  
 Tel. 06831-848 05  
 Fax 06831-811 18

48.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln.~~ *mer*  
 Michael Fechner  
 IHK zu Lübeck  
 Fackenburger Allee 2  
 23554 Lübeck  
 Tel. 0451-60 06-200  
 Fax 0451-60 06-992

49.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln.~~ *Art mer*  
 Frau  
 Dr. Gisela Feller  
 BIBB  
 Herm.-Ehlers-Str. 10  
 53113 Bonn  
 Tel. 0228-107-1124  
 Fax 0228-107-2955

50.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln.~~ *mer*  
 Henrik Fichtner  
 Sächs. Staatsministerium  
 für Umwelt und Landwirtschaft  
  
 Dresden  
 Tel. 0351-564-6604  
 Fax 0351-564-2026

51.

*Teiln. Refe-*  
~~Teiln.~~ *rent*  
 Dr. Jobst Fiedler  
 Fa. Roland & Berger  
 Stadthausbrücke 7  
 20355 Hamburg  
 Tel. 040-376 31-229  
 Fax 040-376 31-222

52.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln.~~ *mer*  
 Hans-Joachim Fischer  
 BBS-Goslar-Baßgeige  
 Werenbergstr. 13  
 38640 Goslar  
 Tel. 05321-377 50  
 Fax 05321-37 75 81

53.

*Teiln. Refe-*  
~~Teiln.~~ *rent*  
 Rudolf Freisinger  
 Berufliche Schule Büdingen  
 Zeil 20  
 63667 Nidda  
 Tel. 06043-61 47  
 Fax 06042-96 05 22

54.

*Teiln. Refe-*  
~~Teiln.~~ *rent*  
 Dietmar Fröhlich  
 Gewerbeschule I  
 Dankwartsgrube 14-22  
 23552 Lübeck  
 Tel. 0451-122-8952  
 Fax 0451-122-8960

55.

*Teiln. Refe-*  
~~Teiln.~~ *rent*  
 Henning Gade  
 Dänische Botschaft  
 Rauchstr. 1  
 10119 Berlin  
 Tel. 030-50 50 20 06

56.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln.~~ *mer*  
 Peter Gerds  
 ITB Uni Bremen  
 Wilhelm-Herbst-Str. 7  
 28359 Bremen  
 Tel. 0421-2318 46 41

57.

Teiln. Refe-  
~~Herrn~~ rent  
 Frank Glücklich  
 Stiftung Berufliche Bildung  
 Wendenstr. 493  
 20537 Hamburg  
 Tel. 040-211 12-102  
 Fax 040-211 12-220

58.

Teiln. Teilneh-  
~~Frau~~ mer  
 Ariane Greubel  
 Sächs. Staatsministerium f. Kultus  
 Carolaplatz 1  
 01097 Dresden  
 Tel. 0351-564 29 11  
 Fax 0351-564 28 88

59.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Siegfried Groß  
 BBZ Suhl  
 Zellaer Str. 159  
 98528 Suhl  
 Tel. 03681-448 40  
 Fax 03681-46 22 68

60.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Norbert Gudlat  
 MSWF-Düsseldorf  
 Völklinger Str.  
 40190 Düsseldorf  
 Tel. 0211-896 35 82

61.

Teiln. Teilneh-  
~~Frau~~ mer  
 Dr. Veronika Gulde  
 Ministerium für Kultus, Jugend und  
 Sport  
 Postfach 10 34 42  
 70029 Stuttgart  
 Tel. 0711-279-2658

62.

Teiln. Teilneh-  
~~Frau~~ mer  
 Monika Günther  
 Hannah-Arendt-Schule  
 Friesische Lücke 17  
 24937 Flensburg

63.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Günther Häfner  
 Martin-Behaine-Schule  
 Berufsschule  
 Am Dachsberg 87  
 60439 Frankfurt  
 Tel. 06151-13 41 10

64.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Hartmut Hansen  
 Landw.kammer Rheinland  
 Endenicher Allee 60  
 53115 Bonn  
 Tel. 0228-703 12 00  
 Fax 0228-703 82 00

65.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Hans Jörg Hartke  
 Seemannsschule S-H  
 Wiekstr. 3a  
 23570 Lübeck-Travemünde  
 Tel. 04502-515 20  
 Fax 04502-515 24

66.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Wilhelm Hegermann  
 Kreis Stormarn FB 2  
 Mommsenstr.  
 23840 Bad Oldesloe  
 Tel. 04531-160-365  
 Fax 04531-160-624

67.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Dieter Heinemann  
 Landwirtschaftskammer Weser-Ems  
 Mars-la-Tour-Str. 1-13  
 26121 Oldenburg i.O.  
 Tel. 0441-80 12 00  
 Fax 0441-80 12 04

68.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Adalbert Helfberend  
 Amt f. Berufl. Bildung  
 Hamburger Str. 131  
 22083 Hamburg  
 Tel. 040-428 63-2127  
 Fax 040-428 63-4033

69.

Teiln. Refe-  
~~stern~~ rent  
 Andreas Henseler  
 Stadt Köln  
 Dezernat für Schule und Weiterbildung  
 Willy-Brandt-Platz 9  
 50679 Köln  
 Tel. 0221-221-29000  
 Fax 0221-221-29047

70.

Teiln. Teilneh-  
Art mer  
Frau  
Dr. Ursula Herdt  
GEW-Hauptvorstand  
Reifenberger Str. 21  
60489 Frankfurt  
Tel. 069-789 73-325  
Fax 069-789 73-103

71.

Teiln. Teilneh-  
~~ner~~ mer  
 Christoph Herholz  
 Berufl. Schulen für Gestaltung  
 Delfter Str. 16  
 28259 Bremen  
 Tel. 0421-36 11 67 02  
 Fax 0421-36 15 90 40

72.

Teiln. Teilneh-  
Frau mer  
Dr. Lotte Herkommer  
Nieders. Kultusministerium  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover  
Tel. 0511-120-7356  
Fax 0511-120-7458

73.

Teiln. Refe-  
~~Ant~~ rent  
 Rüdiger Hildebrandt  
 Berufl. Schule  
 Schanzenbarg 2a  
 23843 Bad Oldesloe  
 Tel. 04531-860 11  
 Fax 04531-88 55 03

74.

Teiln. Teilneh-  
~~ner~~ mer  
 Tamm Hinrichs  
 SZ SII UtBremen  
 Meta Sattler-Str. 33  
 28203 Bremen  
 Tel. 0421-361 56 40  
 Fax 0421-36 11 60 19

75.

Teiln.    Refe-  
~~Astr~~      rent  
 Dieter Hölterhoff  
 MBIS  
 Steinstr. 104-106  
 14480 Potsdam  
 Tel. 0331-866-3746  
 Fax 0331-866-3711

76.

Teiln. Teilneh-  
Aster mer

Hans-G. Holzmann  
Bezirksregierung Braunschweig  
Wilhelmstr. 62  
38100 Braunschweig  
Tel. 0531-484 32 23  
Fax 0531-484 32 20

77.

Teiln. Teilneh-  
Art mer  
Herrn  
Hans-Dieter Höpfner  
BOBB  
Lütticher Str. 7  
13353 Berlin  
Tel. 0700-26 22 23 75  
Fax 0700-26 22 23 75

78.

Teiln. Teilneh-  
~~ner~~ mer  
 Manfred Hoppe  
 FPB-Forschungsgruppe Praxisnahe Be-  
~~unf~~erbiung Bremen  
 Wilhelm-Herbst-Str. 7  
 28359 Bremen  
 Tel. 0421-218 20 83

79.

Teiln.    Teilneh-  
Art       mer

Herrn  
Friedhelm Horst  
Bezirksregierung Münster  
Windhorststr. 66  
48128 Münster

Tel. 0251-411 45 15  
Fax 0251-411 44 77

80.

Teiln. Teilneh-  
~~ner~~ mer  
 Falk Howe  
 Institut Technik u. Bildung  
 Uni Bremen  
 Wilhelm-Herbst-Str. 7  
 28359 Bremen  
 Tel. 0421-218-4650  
 Fax 0421-218-4637



81.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Günther Hucker  
 GEW Niedersachsen  
 Berliner Allee 16  
 30175 Hannover  
 Tel. 040-601 94 26

82.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Dirk Jander  
 Technisches Bildungszentrum Mitte  
 An der Weserbahn 4  
 28195 Bremen  
 Tel. 0421-361-16770  
 Fax 0421-361-3077

83.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Wolfgang Jäntsich  
 LAB  
 Tilesiusstr. 5  
 99974 Mühlhausen  
 Tel. 0361-44 57 46

84.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Peter Johannsen  
 BBS II Wilhelmshaven  
 Friedenstr. 60  
 26389 Wilhelmshaven  
 Tel. 04421-93 40  
 Fax 04421-93 42 34

85.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Werner Kaiser  
 JGBBZ-Sulzbach  
 Eichendorffstr. 49  
 66386 St Ingbert  
 Tel. 06894-876 79

86.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Eckehardt Kammer  
 Ministerialrat MV  
 Ministerium f. Bildung, Wissensch. u.  
~~Wald~~erstr. 124  
 19055 Schwerin  
 Tel. 0385-5 88-7533  
 Fax 0385-5 88-7082

87.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Hartmut Kampf  
 Bayerwerk C 104  
 51368 Leverkusen  
 Tel. 0214-3081423  
 Fax 0214-3025434

88.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Dr. Wolfgang Kehl  
 VLW  
 Am Iberg 29  
 33813 Oerlinghausen  
 Tel. 0521-51 54 12  
 Fax 0521-51 54 06

89.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Dr. Claus Kemmet  
 UV Nord  
 Kapstadtring 10  
 22297 Hamburg  
 Tel. 040-63 78-5100  
 Fax 040-63 78-5050

90.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Heinrich Kiefer  
 Oberschulamt Freiburg  
 Eisenbahnstr. 68  
 79098 Freiburg  
 Tel. 0761-282 52 12  
 Fax 0761-282 52 49

91.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Kurt Kielwein  
 Bundesinstitut für Berufsbildung  
 Hermann-Ehlers-Str. 10  
 53113 Bonn  
 Tel. 0228-107-1221  
 Fax 0228-107-2957

92.

Teiln. Teilneh-  
~~A~~ßern mer  
 Rainer Klaus  
 Oberschulamt Stuttgart  
 Breitscheidstr. 42  
 70176 Stuttgart  
 Tel. 0711-66 70-321  
 Fax 0711-66 70-302

93.

Teiln. Organi-  
~~Frä~~ sator  
 Dr. Dagmar Klimpel  
 BLK  
 Hermann-Ehlers-Str. 10  
 53113 Bonn  
 Tel. 0228-54 02-137

94.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Helmuth Köhler  
 BSJB - Hamburg  
 Hamburger Str. 131  
 22083 Hamburg  
 Tel. 040-428 63-2224  
 Fax 040-428 63-4033

95.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Peter Köllner  
 GBS Meiningen  
 Am Drachenberg 4  
 98617 Meiningen  
 Tel. 03693-81 18-0  
 Fax 03693-81 18-12

96.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Dr. Peter Kuklinski  
 Materniweg 6  
 01324 Dresden  
 Tel. 0351-564-2950  
 Fax 0351-564-2888

97.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Erhard Kulosa  
 Landkreis Nordvorpommern  
 Bahnhofstr. 12/13  
 18507 Grimmen  
 Tel. 038326-595 65  
 Fax 038326-591 41

98.

Teiln. Teilneh-  
~~Frä~~ mer  
 Sabine Kurz  
 Institut Technik+Bildung  
 Wilhelm-Herbst-Str. 7  
 28354 Bremen  
 Tel. 0421-218 46 47  
 Fax 0421-218 46 37

99.

Teiln. Teilneh-  
~~Frä~~ mer  
 Ulrike Kusel  
 BBS I Lüneburg  
 Spillbrunnenweg 1  
 21337 Lüneburg  
 Tel. 04131-963 00  
 Fax 04131-863 01 12

100.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Roger Kutschki  
 OSZ-Handel I  
 Hohenzollernstr. 27  
 14163 Berlin  
 Tel. 030-801 15 61  
 Fax 030-809 03 294

101.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Bernhard Langkau  
 Senator für Bildung  
 Rembertiring 8-12  
 28195 Bremen  
 Tel. 0421-361 21 97  
 Fax 0421-361 67 71

102.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Holger Legatzki  
 JAW d. Kreises Segeberg  
 Moorbekstr. 19  
 22846 Norderstedt  
 Tel. 040-52203160

103.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Frank Lehmann  
 IHK-Halle-Dessau  
 Franckestr. 5  
 06110 Halle  
 Tel. 0345-21 26-332  
 Fax 0345-21 79-843

104.

Teiln. Teilneh-  
~~Her~~ mer  
 Steffen-Claudio Lemme  
 DGB-Thüringen  
 Wersbergstr. 1  
 99092 Erfurt  
 Tel. 0361-59 61-450  
 Fax 0361-59 61-444

105.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Frau~~ mer  
 Tilly Lex  
 Deutsches Jugendinstitut  
 Nockherstr. 2  
 81541 München  
 Tel. 089-623 0 6-212

106.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Hein~~ mer  
 Gustav Liebe  
 BBS I Wolfsburg  
 Schachtweg 2  
 38440 Wolfsburg  
 Tel. 05361-261-100  
 Fax 05361-261-101

107.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Hein~~ mer  
 Raphael Lindlar  
 Handwerkskammer Lübeck  
 Breite Str. 10-12  
 23552 Lübeck  
 Tel. 0451-15 06-242  
 Fax 0451-15 06-180

108.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Hein~~ mer  
 Horst Linke  
 GEW  
 Gutenbergstr. 44  
 22525 Hamburg  
 Tel. 040-540 48 15  
 Fax 040-54 59 93

109.

*Teiln. Refe-*  
~~Hein~~ rent  
 Klaus Lorenz  
 Kultusministerium Baden-Württemberg  
 Postfach 10 34 42  
 70029 Stuttgart  
 Tel. 0711-279 27 18  
 Fax 0711-279 29 42

110.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Frau~~ mer  
 Dr. Ulrike Lucas  
 2. Beigeordnete, LK Rügen  
 Billroth-Str. 5  
 18528 Bergen auf Rügen  
 Tel. 03838-81 35-01  
 Fax 03838-81 35-36

111.

*Teiln. Teilneh-*  
 Art mer  
 Herrn  
 Frank Macholdt  
 Staatl. Berufsschulzentrum  
 Am Ehrenberg 1  
 98693 Ilmenau  
 Tel. 03677-645 70  
 Fax 03677-645 728

112.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Hein~~ mer  
 Bernd Mahrin  
 FPB - Universität Bremen  
 Forschungsgruppe Praxisnahe Berufsbil-  
~~dung~~ener Weg 43  
 13507 Berlin  
 Tel. 030-432 93 09  
 Fax 030-430 91 823

113.

*Teiln. Teilneh-*  
 Art mer  
 Herrn  
 Joachim Maiss  
 Multimedia BbS Hannover  
 Expo Plaza 3  
 30539 Hannover  
 Tel. 0511-866-5046  
 Fax 0511-866-5081

114.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Frau~~ mer  
 Sabine Maletz-Diestelkamp  
 Kreis Segeberg  
 Koordinierungsstelle f. Beschäftigung  
 Hamburger Str. 30  
 23795 Bad Segeberg  
 Tel. 04551-951-315  
 Fax 04551-951-583

115.

*Teiln. Teilneh-*  
 Art mer  
 Herrn  
 Holger Martin  
 Sächs. Staatsministerium für Kultus  
 Postfach 10 09 10  
 01079 Dresden  
 Tel. 0351-564-2900  
 Fax 0351-564-2888

116.

*Teiln. Organi-*  
~~Hein~~ sator  
 Manfred Marwede  
 Ministerium für Bildung, Wissenschaft  
 Forschung und Kultur S-H  
 Brunswiker Straße 16 - 22  
 24105 Kiel  
 Tel. 0431/988-2413  
 Fax 0431/988-2549

117.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ mer  
 Bernd Meier  
 Handwerkskammer Erfurt  
 Fischmarkt 13  
 99084 Erfurt  
 Tel. 0361-67 07-270  
 Fax 0361-67 07-446

118.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ mer  
 Gerald Mennen  
 LSW Soest  
 Kölner Ring 26  
 59494 Soest  
 Tel. 02921-68 32 23

119.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ mer  
 Prof. Dr. Heinrich Meyer  
 Universität Hamburg  
 Institut für Berufs- u. Wirtschaftspä-  
~~dagogik~~ str. 19  
 20146 Hamburg  
 Tel. 04161-64 12 96  
 Fax 04161-64 12 97

120.

*Teiln. Refe-*  
 Art rent  
 Herrn  
 Rolf Meyer  
 HUS-Zentrum für Gebäudeautomation  
 An der Weserbahn 4  
 28195 Bremen  
 Tel. 0421-361 52 52  
 Fax 0421-361 30 77

121.

*Teiln. Refe-*  
~~Teiln~~ rent  
 Achim Meyer auf der Heyde  
 BSJB Hamburg  
 Postfach 76 10 48  
 22060 Hamburg  
 Tel. 040-428 63-3483  
 Fax 040-428 63-4615

122.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ mer  
 Cord Möllgaard  
 GEW  
 Saseler Mühlenweg  
 22395 Hamburg  
 Tel. 040-601 32 94

123.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ mer  
 Jossie Moormann  
 Kreishandelslehranstalt  
 Dauestr. 4  
 31737 Rinteln  
 Tel. 05751-953 90  
 Fax 05751-434 88

124.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ mer  
 Norbert Morgenstern  
 Siemens AG  
 Ausschläger Elbdeich 2  
 20539 Hamburg  
 Tel. 040-28 89-4385  
 Fax 040-28 89-4378

125.

*Teiln. Refe-*  
 Art rent  
 Frau  
 Anette Morhard  
 Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft  
 Konrad-Zuse-Str. 5  
 99099 Erfurt  
 Tel. 0361-42 62-717  
 Fax 0361-42 62-777

126.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ mer  
 Klaus Müller  
 Gewerbl.-Technisches Berufsbildungs-  
~~zentrum~~ Mehlis  
 Gwerbestr. 1  
 98544 Zella-Mehlis  
 Tel. 03682-458 00  
 Fax 03682-45 80 38

127.

Teiln. Refe-  
~~Referent~~ rent  
 Martin Müller  
 BBS Wittlich  
 Rudolf-Diesel-Str. 1  
 54516 Wittlich  
  
 Fax 06571-146 93-13

128.

Teiln. Teilneh-  
~~Referent~~ mer  
 Erich Nagel  
 Staatl. Schulamt Landkreis Oberhavel  
 Poststr. 1  
 16501 Oranienburg  
 Tel. 03301-60 15 10  
 Fax 03301-60 15 00

129.

Teiln. Teilneh-  
~~Referent~~ mer  
 Heidrun Noll  
 Staatl. berufsbildende Schule  
 Wiesenstr. 20  
 98646 Hildburghausen  
 Tel. 03685-794 50

130.

Teiln. Refe-  
~~Referent~~ rent  
 Ulrich Nordhaus  
 DGB-Bundesvorstand  
 Henriette-Herz-Platz 2  
 10178 Berlin  
 Tel. 030-240 60-576  
 Fax 030-240 60-410

131.

Teiln. Teilneh-  
~~Referent~~ mer  
 Georg Normann  
 Wirtschaftsministerium MV  
 Joh. Stelling Str. 14  
 19053 Schwerin  
 Tel. 0385-588-5340  
 Fax 0385-588-5875

132.

Teiln. Refe-  
~~Referent~~ rent  
 Sven Aage Olsen  
 EUC-Syd  
 Grundtvigs Alle 88  
 DK-6400 Sonderborg  
 Tel. 0045-74 12-4242  
 Fax 0045-74 12-4200

133.

Teiln. Teilneh-  
~~Referent~~ mer  
 Jürgen Pein  
 Thüringer Kultusministerium  
 W.-Seelenbinder-Str. 7  
 99096 Erfurt  
 Tel. 0361-379 44 20  
 Fax 0361-379 44 05

134.

Teiln. Teilneh-  
~~Referent~~ mer  
 Rolf Peter  
 Hans-Schwieber-Berufskolleg  
 Heegestr. 14  
 45897 Gelsenkirchen  
 Tel. 0209-95 97 60  
 Fax 0209-95 97 633

135.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Dirk Piper  
 BMKW des Saarlandes  
 Hohenzollerndamm 60  
 66117 Saarbrücken  
 Tel. 0681-501-7283  
 Fax 0681-501-7549

136.

Teiln. Refe-  
~~Referent~~ rent  
 Günther Pirschl  
 Allgemeiner Wirtschaftsverband  
 Wilhelmshaven-Friesland  
 Virchowstr. 21  
 26382 Wilhelmshaven  
 Tel. 04421-139 39 30  
 Fax 04421-139 39 39

137.

Teiln. Teilneh-  
~~Referent~~ mer  
 Reinhard Platter  
 Senator für Bildung  
 Rembertiring 8-12  
 28195 Bremen  
 Tel. 0421-361 69 15  
 Fax 0421-361 15 996

138.

Teiln. Teilneh-  
~~Referent~~ mer  
 Günter Ploghaus  
 Bundesministerium für Bildung und For-  
 schung  
 Heinrichstr. 2  
 53175 Bonn  
 Tel. 0228-57 21 14

139.

Teiln. Refe-  
~~Arb~~ern rent  
 Jens Popken  
 KM-Kiel  
 Brunswiker Str. 16-22  
 24105 Kiel  
 Tel. 0431-988-5716

140.

Teiln. Refe-  
~~Arb~~au rent  
 Gabriele Post  
 Stiftung Lette-Verein  
 Viktoria-Luise-Platz 6  
 10777 Berlin  
 Tel. 030-219 94 115  
 Fax 030-219 94 103

141.

Teiln. Teilneh-  
~~Arb~~ern mer  
 Klaus Prütz  
 Landesinstitut S-H f. Praxis u. Theo-  
~~sch~~en der Seelsorge  
 24119 Kronshagen  
 Tel. 0431-5403-255  
 Fax 0431-5403-104

142.

Teiln. Teilneh-  
~~Arb~~ern mer  
 Michael Ranft  
 Arbeitsministerium Brandenburg  
 Heinrich-Mann-Allee 103  
 14473 Potsdam  
 Tel. 0331-865-5400  
 Fax 0331-865-5499

143.

Teiln. Refe-  
~~Arb~~ern rent  
 Klaus Rauber  
 Kultusministerium Sachsen-Anhalt  
 Turmschanzenstr. 32  
 39114 Magdeburg  
 Tel. 0391-567-3752  
 Fax 0391-567-3711

144.

Teiln. Refe-  
~~Arb~~ern rent  
 Dr. Felix Rauner  
 ITB-Universität Bremen  
 Wilhelm-Herbst-Str. 7  
 28359 Bremen  
 Tel. 0421-218-4634  
 Fax 0421-218-4637

145.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Christoph Reinisch  
 Reg. Schulumt Dresden  
 Großenhainer Str. 92  
 01127 Dresden  
 Tel. 0351-843 94 52  
 Fax 0351-843 94 76

146.

Teiln. Teilneh-  
~~Arb~~ern mer  
 Prof. Dr. Holger Reinisch  
 FSU Jena  
 Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
 Carl-Zeiss-Str. 3  
 07743 Jena  
 Tel. 03641-94 33 30  
 Fax 03641-94 33 32

147.

Teiln. Teilneh-  
~~Arb~~ern mer  
 Dirk Richter  
 OSZ II-Wirtschaft u. Verwaltung  
 Tristanstr. 2d  
 14109 Berlin  
 Tel. 030-803 33 07  
 Fax 030-804 03 829

148.

Teiln. Teilneh-  
~~Arb~~ern mer  
 Gerd Rittner  
 Oberstufenzentrum OHV II-Technik  
 Berliner Str. 78  
 16761 Hennigsdorf  
 Tel. 03302-54 69 38  
 Fax 03302-54 69 20

149.

Teiln. Teilneh-  
~~Arb~~ern mer  
 Wilfried Rüdiger  
 Nieders. Kultusministerium  
 Schiffgraben 12  
 30159 Hannover  
 Tel. 0511-120-7371  
 Fax 0511-120-7458

150.

Teiln. Teilneh-  
~~Arb~~ern mer  
 Peter Schermer  
 Modellversuch LEO  
 Thomas-Mann-Str. 1  
 66439 Frankfurt  
 Tel. 069-57 41 96

151.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
 Reiner Schlausch  
 FPB-Uni Bremen  
 Wilhelm-Herbst-Str. 7  
 28359 Bremen  
 Tel. 0421-218-2146  
 Fax 0421-218-4624

152.

*Teiln. Refe-*  
~~Teiln~~ *rent*  
 MDgt. Jürgen Schlegel  
 Generalsekretär - BLK  
 Hermann-Ehlers-Str. 10  
 53113 Bonn  
 Tel. 0228-54 02-112  
 Fax 0228-54 02-160

153.

*Teiln. Refe-*  
~~Teiln~~ *rent*  
 Peter Schliebeck  
 DAA  
 Holstenwall 5  
 20355 Hamburg  
 Tel. 040-

154.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
 Frank Schmidt  
 Nieders. Kultusministerium  
 Schiffgraben 12  
 30159 Hannover  
 Tel. 0511-120 73 72  
 Fax 0511-120 74 58

155.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
 Klaus-Dieter Schmidt  
 IHK zu Lübeck  
 Fackenburg Allee 2  
 23554 Lübeck  
 Tel. 0451-60 06-207

156.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
 Ulrich Schmitt  
 Amt f. Schule, Kultur u. Sport  
 Postfach 11 10 42  
 19010 Schwerin  
 Tel. 0385-545 20 01  
 Fax 0385-545 20 09

157.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
 Reinhard Schnadwinkel  
 Senatsverwaltung für Schule,  
 Jugend und Sport  
 Beuthstr. 6-8  
 10117 Berlin  
 Tel. 030-90 26-5821  
 Fax 030-90 26-5022

158.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *Art mer*  
 Herrn  
 Alfred Schneider  
 Berufsschule für Metalltechnik  
 Reiherstr. 80  
 28239 Bremen  
 Tel. 0421-36 11 80 40  
 Fax 0421-36 15 95 33

159.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *mer*  
 Uwe Schneider  
 AG Schulleiter an berufl. Schulen  
 Hessen  
 Eschenweg 1  
 65366 Geisenheim  
 Tel. 06722-85 59  
 Fax 06722-72 40

160.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *Art mer*  
 Herrn  
 Michael Schopf  
 Amt f. Berufl. Bildung u. Weiterbil-  
~~Hamburg~~  
 dungsburger Str. 131  
 22083 Hamburg  
 Tel. 040-428 63-2090

161.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *Frau mer*  
 Dr. Bärbel Schröder  
 Universität Magdeburg  
 Virchow Str. 24  
 39104 Magdeburg  
 Tel. 0391-67-16637  
 Fax 0391-67-16550

162.

*Teiln. Teilneh-*  
~~Teiln~~ *Art mer*  
 Frau  
 Anneke Schröder-Dijkstra  
 Brunswiker Str. 16-22  
 24105 Kiel  
 Tel. 0431-988-2512  
 Fax 0431-988-2480

163.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Martin Schroeder  
 Handwerkskammer Lübeck  
 Breite Str. 10-12  
 23552 Lübeck  
 Tel. 0451-15 06-240  
 Fax 0451-15 06-180

164.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Hasko Schubert  
 Bildungsministerium MV  
 Ref. 540  
 Grüne Str. 14  
 19048 Schwerin  
 Tel. 0385-588 75 40  
 Fax 0385-588 70 86

165.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Klaus-Dieter Schulz  
 Bereich Schule+Sport HL  
 Rathaushof 16d  
 23539 Lübeck  
 Tel. 0451-122-5200

166.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Reinhard Schulz  
 IPTS-Innovell  
 Schreiberweg 5  
 24119 Kronshagen  
 Tel. 0431-540 32 60  
 Fax 0431-540 32 64

167.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Uwe Ulrich Schulz  
 Landkreis Ostvorpommern  
 Bemminer Str. 71-74  
 17389 Anklam  
 Tel. 03971-26 12 02  
 Fax 03971-29 12 22

168.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Hans-Jürgen Schwartz  
 Berufsbildende Schulen  
 Neue-Schulstr. 5  
 27283 Verden  
 Tel. 04231-976-153  
 Fax 04231-976-164

169.

Teiln. Teilneh-  
~~Frau~~ mer  
 Marion Seevers  
 Senator für Bildung und Wissenschaft  
 Rembertiring 8-12  
 28195 Bremen  
 Tel. 0421-361 68 48  
 Fax 0421-361 40 91

170.

Teiln. Refe-  
~~Herrn~~ rent  
 Rudolf Siegrist  
 Berufsschule BBB  
 Postfach  
 CH-5402 Baden  
 Tel. 0041-562220206

171.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Rainer Simon  
 MBWFK - S.-H.  
 Brunswiker Str. 16-22  
 24105 Kiel  
 Tel. 0431-988 25 01

172.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Karl Spelberg  
 Zentralverband des Dt. Handwerks  
 Mohrenstr. 20/21  
 10117 Berlin  
 Tel. 030-206 19 300  
 Fax 030-206 194 56



173.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Georg Spöttl  
 biat Universität Flensburg  
 Munketoft 3  
 24937 Flensburg  
 Tel. 0461-141 35 30  
 Fax 0461-141 35 11

174.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Maren Staeps  
 Ministerium f. Arbeit, Soziales, Ge-  
 sundheits- und Verbraucherschutz  
 Adolf-Westphal-Str. 4  
 24143 Kiel  
 Tel. 0431-988-5633

175.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Dr. Axel Staudte  
 IPTS  
 Unter dem Deiche 12  
 25541 Brunsbüttel  
 Tel. 04852-98 24 84  
 Fax 04852-98 24 84

176.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Jürgen Steltner  
 Bezirksregierung Hannover  
 Waterlooplatz 11  
 30169 Hannover  
 Tel. 0511-106-2319  
 Fax 0511-106-2650

177.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Bernd Strahler  
 NLI Hildesheim  
 Keßlerstr. 52  
 31134 Hildesheim  
 Tel. 05121-16 95-207  
 Fax 05121-16 95-295

178.

Teiln. Teilneh-  
~~Fräulein~~ mer  
 Christiane Straßmann  
 Berufsbildende Schulen  
 Burgfeld 12  
 30989 Gehrden  
 Tel. 05108-92 66 63  
 Fax 05108-92 63 56

179.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Jürgen Ströh  
 IPTS 23  
 Glindenberg 8  
 23795 Bad Segeberg  
 Tel. 04551-873 94  
 Fax 04551-844 59

180.

Teiln. Teilneh-  
~~Fräulein~~ mer  
 Marion Sucka  
 Senatsverwaltung f. Schule, Jugend  
 und Sport  
 Beuthstr. 6-8  
 10117 Berlin  
 Tel. 030-90 26-5823  
 Fax 030-90 26-5022

181.

Teiln. Teilneh-  
~~Herrn~~ mer  
 Hans W. Thomé  
 Bayerisches Staatsministerium  
 für Unterricht und Kultus  
 Salvatorstr. 2  
 80333 München  
 Tel. 089-21 86-2523  
 Fax 089-21 86-2817

182.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Herrn  
 Friedrich Thorn  
 Bereich Schule+Sport HL  
 Rathaushof 16d  
 23539 Lübeck  
 Tel. 0451-122-4010  
 Fax 0451-122-1443

183.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Helmut Ulmer  
 LPM  
 Landesinstitut für Pädagogik und Me-  
 dien  
 Beethovenstr. 26  
 66125 Saarbrücken  
 Tel. 06897-79 08-0  
 Fax 06897-79 08-22

184.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Dr. Bernd Voigt  
 Bauindustrieverband Bremen  
 -Nordniedersachsen e.V.  
 Bgm.-Spitta-Allee 18  
 28329 Bremen  
 Tel. 0421-203 49 14  
 Fax 0421-203 49 35

185.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Jens Vojta  
 ver.di Bundesvorstand  
 Res. Bildungspolitik  
 Potsdamer Platz 10  
 10785 Berlin  
 Tel. 0160-884 16 60

186.

Teiln. Teilneh-  
 Art mer  
 Frau  
 Angela von Düssel  
 Berufsfl. Schulen f. Gestaltung  
 Delfter Str. 16  
 28259 Bremen

187.

Teiln. Teilneh-  
~~Frau~~ mer  
 Jutta Welp-Gies  
 Studienseminar Hannover  
 Hartwigstr. 4  
 30169 Hannover  
 Tel. 0511-131 88 93

188.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Bernd Werdin  
 Ministerium f. Arbeit und Soziales  
 Horionplatz 1  
 40213 Düsseldorf  
 Tel. 0211-86 18-53481  
 Fax 0211-86 18-53481

189.

Teiln. Refe-  
 Art rent  
 Herrn  
 Prof. Dr. Karl Wilbers  
 Uni-St. Gallen  
 Guisanstr. 9  
 CH-9010 St. Gallen  
 Tel. +41-71224-21 78  
 Fax +41-71224-26 30

190.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Karlheinz Wilke  
 Landwirtschaftskammer S-H  
 Abteilung Schul- u. Ausbildungswesen  
 Holstenstr. 106-108  
 24103 Kiel  
 Tel. 0431-97 97-272  
 Fax 0431-97 97-225

191.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Manfred Willhöft  
 Deutscher Landkreistag  
 Lennéstr. 17  
 10785 Berlin  
 Tel. 030-59 00 97-313  
 Fax 030-59 00 97-400

192.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Karl-Heinz Wolf  
 OSZ-Handel I  
 Calandrellistr. 18d  
 12247 Berlin  
 Tel. 030-61 12 96-23

193.

Teiln. Teilneh-  
~~Art~~ mer  
 Werner Wolf  
 Staatl. Berufsbildungszentrum  
 Lindigallee 1  
 36433 Bad Salzungen  
 Tel. 03695-69 28 15  
 Fax 03695-69 28 19

194.

Teiln. Refe-  
~~Art~~ rent  
 Eckhard Wrütz  
 Friedrich-List-Schule  
 Georg-Kerchensteiner-Str.  
 Lübeck

195.

*Teiln. Teilneh-*  
~~A~~stern mer  
 Manfred Wulf  
 Berufsschule für Metalltechnik  
 Reiherstr. 80  
 28239 Bremen  
 Tel. 0421-36 11 80 66  
 Fax 0421-36 15 95 33

196.

*Teiln. Refe-*  
~~A~~rau rent  
 Elisabeth Wurzer  
 ÜAZ Wittlich  
 Rudolf-Diesel-Str. 1  
 54516 Wittlich  
 Tel. 06571-146 93-10  
 Fax 06571-146 93-13

197.

*Teiln. Teilneh-*  
~~A~~stern mer  
 Jürgen Wyrwal  
 Georg-Kerchensteiner-Schule  
 Urseler Str. 35  
 61348 Bad Homburg  
 Tel. 06172-66 58 67  
 Fax 06172-66 58 66

198.

*Teiln. Teilneh-*  
~~A~~stern mer  
 Detlef Zech  
 MSWF-NRW  
 Völklinger Str. 49  
 40190 Düsseldorf  
 Tel. 0211-896-3472  
 Fax 0211-896-3218

## Nachgemeldete Teilnehmer/innen

- 199 Herr Jürgen Bischoff, Deutsche Angestellten Akademie, Hamburg
- 200 Frau Mechthild Bering,, IPTS-SH, Kronshagen
- 201 Herr Gerd Endres, freier Journalist, München
- 202 Herr Manfred Hoppe, FPB Universität Bremen, Bremen
- 203 Frau Susanne Karsubke, MAGS-SH, Kiel
- 204 Frau Anette Kreuter, IPTS-SH, Kronshagen
- 205 Herr Dr. Rolf Möhlenbrock, SFB UW-Bremen, Bremen
- 206 Frau Svenja Rehse, BMFSFJ, Bonn
- 207 Frau Heidemarie Ringel, MW-BB, Potsdam
- 208 Herr Stephan Ruschke, MBWFK-SH, Kiel
- 209 Frau Monika Schellenberg, ITF, Schwerin
- 210 Herr Volker Schaub, BB-Schule, Braunschweig
- 211 Herr Ingo Schlüter, DGB-Nordmark, Schwerin
- 212 Herr Prof. Schöne, TU Chemnitz
- 213 Herr Ralf Witt, TU Dresden
- 214 Herr Winfrid Wolf, BB-Schule, Ludwigslust